

ANÁLISIS DE CAPACIDADES PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE
SUMINISTRO DE LA ASOCIACIÓN RUTA DE LA CARNE EN EL DEPARTAMENTO DE
BOYACÁ

WILSON ANDRÉS PRECIADO COGUA

EDUAR ALEXANDER GUTIÉRREZ DUCÓN

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA

FACULTAD, SOGAMOSO-BOYACÁ

ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

2018

ANÁLISIS DE CAPACIDADES PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE
SUMINISTRO DE LA ASOCIACIÓN RUTA DE LA CARNE EN EL DEPARTAMENTO DE
BOYACÁ

WILSON ANDRÉS PRECIADO COGUA

EDUAR ALEXANDER GUTIÉRREZ DUCÓN

PROYECTO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERA INDUSTRIAL. MODALIDAD PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

DIRECTOR:

HUGO FELIPE SALAZAR

INGENIERO INDUSTRIAL

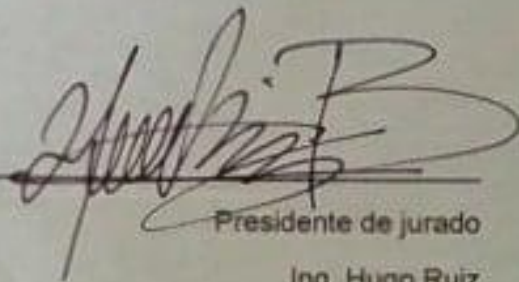
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA

FACULTAD, SOGAMOSO-BOYACÁ

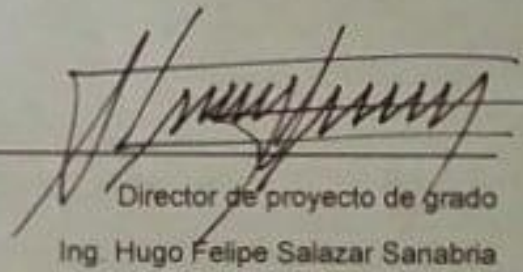
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

2018

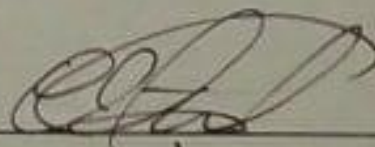
Nota de aceptación



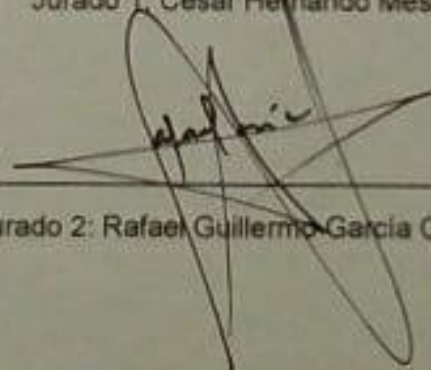
Presidente de jurado
Ing. Hugo Ruiz



Director de proyecto de grado
Ing. Hugo Felipe Salazar Sanabria



Jurado 1: Cesar Hernando Mesa Mesa



Jurado 2: Rafael Guillermo García Cáceres

DEDICATORIA

*Dedicamos este trabajo a nuestras familias, profesores y
compañeros por su tiempo, aliento, enseñanzas y paciencia.*

ÍNDICE

Contenido

1	RESUMEN.....	11
2	INTRODUCCIÓN	13
3	GLOSARIO.....	14
4	GENERALIDADES DE LA EMPRESA	15
4.1	Historia y constitución jurídica.....	15
5	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
5.1	Descripción del problema.....	17
5.2	Formulación del problema.....	19
6	OBJETIVOS.....	20
6.1	Objetivo general	20
6.2	Objetivos específicos	20
7	JUSTIFICACIÓN.....	21
8	ALCANCES Y LIMITACIONES	24
8.1	Alcance	24
8.2	Limitaciones	24
9	MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	25
9.1	Generalidades cadena de suministro.....	25
9.2	Utilización de la capacidad y la calidad de los servicios.....	30

9.3	Planeación de la capacidad para servicios	30
9.4	Teoría de recursos y capacidades	31
9.4.1	Los recursos	32
9.4.2	Las capacidades	33
9.4.3	Identificación de las capacidades	33
9.4.4	Identificación de los recursos	34
9.5	Estado del arte	35
9.6	Normatividad	40
9.6.1	Buenas prácticas para establecimientos gastronómicos	40
9.7	Marco Espacial	42
9.8	Marco Institucional	43
9.8.1	Objetivos de la asociación:	43
10	METODOLOGÍA	45
10.1	Tipo De Investigación	45
10.2	Fuentes De Información	46
10.3	Proceso Metodológico	48
11	DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA CADENA IDENTIFICANDO LOS ACTORES (PROVEEDORES, ESTABLECIMIENTOS, CLIENTES).	49
11.1	Actores De La Cadena De Suministro	49
11.1.1	Proveedores	49

11.1.2	Establecimientos.....	56
11.1.3	Clientes.....	57
11.2	Identificación de roles y relaciones de los actores de la cadena de suministro.	61
11.2.1	Identificación de roles	61
11.2.2	Relación entre los actores.....	62
12	IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE NEGOCIO	63
13	CATEGORIZACIÓN E IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS Y CAPACIDADES	67
13.1	Recursos Financieros	68
13.2	Recursos Físicos.....	69
13.3	Capacidad De Las Instalaciones	69
13.4	Recursos Legales	73
13.5	Recursos Humanos.....	73
13.6	Recursos Organizacionales	73
13.7	Recursos Informacionales	74
13.8	Recursos Relacionales	74
14	DETERMINACIÓN DE VALOR DE LOS RECURSOS. APLICACIÓN DE TEST DE COLLIS Y MONTGOMERY. QUESADA 2015.....	76
14.1	Prueba de inimitabilidad: ¿Son los recursos difíciles de copiar?.....	76
14.2	Prueba de durabilidad: ¿Con qué rapidez este recurso se deprecia?.....	77
14.3	Prueba de apropiabilidad: ¿Quién captura el valor que los recursos crean?.....	78

14.4	Prueba de sustitución: ¿Puede un recurso único ser superado por uno diferente?.....	80
14.5	Prueba de superioridad competitiva: ¿Son sus recursos verdaderamente mejores?	81
14.6	Resumen de la valoración de recursos	82
14.6.1	Análisis De la Valoración de Recursos Y Capacidades	82
15	ANÁLISIS DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS Y PROYECCIÓN DE CAPACIDADES	84
15.1	Análisis de lineamientos estratégicos actuales de la cadena de suministro.	84
15.1.1	Análisis del Reglamento de uso de la marca “RUTA DE LA CARNE”	84
15.1.2	Análisis Estatutos de la ARCASUG	85
16	PROYECCIÓN DE CAPACIDADES	90
16.1	Proyección de la asociación	92
16.1.1	Diseño De Un Sistema De Información Y Comunicación Basado En Tics Para La ARCASUG.....	92
16.1.2	Diseño De Un Programa De Capacitación Por Competencias Para La ARCASUG.....	94
17	CONCLUSIONES	96
18	RECOMENDACIONES	98
19	BIBLIOGRAFÍA.....	99
20	ANEXOS.....	101
20.1	ANEXO 1: Resultados ronda de observación.....	101
20.2	ANEXO 2: Encuesta semi-estructurada.....	111

20.3	ANEXO 3: Informe resultados encuesta semi-estructurada.	116
20.4	ANEXO 4: Encuesta clientes	137
20.5	ANEXO 5: Resultados encuesta clientes	139

LISTADO DE TABLAS

Tabla 9-1. Estudios similares	35
Tabla 9-2. Normatividad	40
Tabla 9-3. Normatividad colombiana para establecimientos gastronómicos.....	41
Tabla 11-1. Procedencia de la carne.....	50
Tabla 11-2. Lugar de adquisición de la carne	51
Tabla 11-3. Consumo de carne de la ARCASUG	53
Tabla 11-4. Acompañamientos del producto	55
Tabla 11-5. Miembros de la asociación	56
Tabla 11-6. Establecimientos en proceso de vinculación	57
Tabla 11-7. Identificación de roles.....	61
Tabla 12-1. Identificación de recursos en los procesos.....	66
Tabla 13-1. Categorización de los recursos	67
13-2Cálculo de capacidades operativas.....	71
Tabla 14 Recurso humano de la ARCASUG	73
Tabla 14-1. Prueba de Inimitabilidad.....	76
Tabla 14-2. Prueba de durabilidad	77
Tabla 14-3. Prueba De La Apropiabilidad	78

Tabla 14-4. Prueba de sustitución	80
Tabla 14-5. Prueba de superioridad competitiva.....	81
Tabla 14-6. Resumen valoración de los recursos	82

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1. Logo marca Ruta de la Carne	15
Figura 2. Integración de la cadena de suministro.....	26
Figura 3. Clasificación de los recursos de la empresa.....	32
Figura 4. Mapa Ruta de la Carne.....	42
Figura 5. Organigrama de la ARCASUG.....	44
Figura 6. Corte de carne asada	50
Figura 7. Estructura de la cadena de suministro ARCASUG	60
Figura 8. Índice de utilización del servicio (p) y la calidad del servicio.....	72
Figura 9. Expectativas ARCASUG.....	86
Figura 10. Debilidades percibidas ARCASUG.....	87
Figura 11. Factores externos ARCASUG	88

LISTADO DE IMÁGENES

Grafico 1. Origen de la carne	51
Grafico 2. Lugar de adquisición de la carne.....	52
Grafico 3. Lugar de adquisición de los acompañamientos.....	56
Grafico 4. Procedencia de los clientes	58
Grafico 5. Mecanismos empleados para medir la satisfacción del cliente	58
Grafico 6. Calificación de la atención del personal	59
Grafico 7. Tiempo de conocimiento del establecimiento.....	59
Grafico 8. Comunicación interna con los empleados.....	75
Grafico 9. Mecanismos de comunicación con clientes, proveedores y colaboradores.	75

1 RESUMEN

El presente proyecto de investigación consiste en el análisis de las capacidades estratégicas (financieros, físicos, legales, humanos, organizacionales y relacionales) de la asociación ruta de la carne, teniendo en cuenta la información obtenida de los asociados, este análisis se realiza mediante el empleo de la teoría de recursos y capacidades en donde se identifican, categorizan y valoran los recursos de la ARCASUG (Asociación Ruta de la Carne) para un posterior análisis dentro de los procesos de la cadena de suministro.

Para el desarrollo del proyecto se realizó una investigación descriptiva donde se visitaron los establecimientos miembros de la ARCASUG a los cuales se les aplicaron entrevistas semi-estructuradas para obtener la información requerida y a la cual se le hizo un posterior análisis donde se identificaron los actores de la cadena de suministro, luego se estableció la relación y cómo interactúan entre ellos. Se describen cantidades de aprovisionamiento y orígenes de los insumos necesarios para la preparación de su plato principal que es la carne a la llanera, además de los establecimientos y los clientes. Luego se realizó una categorización e identificación de recursos físicos, financieros, legales, humanos, organizacionales, informacionales y relacionales que hacen parte de la ARCASUG, para su posterior evaluación mediante el test cualitativo de Collis y Montgomery donde se hacen una serie de preguntas y respondiendo en base a la información recogida y a la serie de entrevistas aplicadas valorando cada recurso y así poder capturar la ventaja competitiva.

De los resultados arrojados por este test se pudo identificar las fortalezas y debilidades que tienen, y se hace un análisis del porque ocurren estas debilidades, y como las fortalezas

permitirán a la ARCASUG ser una asociación exitosa. Posteriormente se realiza un análisis de los lineamientos estratégicos actuales y con base en todo el análisis de este, se hace una proyección de las capacidades y además se plantean dos proyectos para su posterior desarrollo y aplicación.

2 INTRODUCCIÓN

Este trabajo de grado se encuentra dentro del marco del proyecto de investigación “Estudio de caracterización de la cadena de suministro y lineamientos estratégicos de la ruta de la carne”, el cual fue aprobado en la convocatoria de la dirección de investigaciones DIN # 3 de cooperación interinstitucional de la U.P.T.C (Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia), dentro del área de conocimiento de otras ingenierías y tecnologías de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Se busca estudiar y analizar capacidades de la Ruta de la Carne, marca registrada, que agrupa 23 socios de diferentes asaderos de Duitama y Sogamoso a su vez se buscará proporcionar información que ayudará a la mejora de procesos del tema en mención. Además del presente proyecto existen dos proyectos los cuales trabajan temas de caracterización y definición de lineamientos estratégicos de la ARCASUG.

La ruta de la carne constituida legalmente el 29 de septiembre de 2014 y con marca registrada, es una iniciativa que busca aportar al sector a través del diseño de estrategias que permitan a los restaurantes tener herramientas de crecimiento y posicionamiento que se traduzcan en un mejoramiento de sus indicadores económicos.

3 GLOSARIO

Asociación Ruta de la Carne: Asociación conformada por 16 establecimientos gastronómicos de Boyacá, principalmente asaderos. De ahora en adelante se nombrará ARCASUG.

Ruta de la Carne: Marca registrada perteneciente a la ARCASUG.

Cadena de Suministro: Stock y Lambert (2001) definen la cadena de suministro como la integración de las funciones principales del negocio desde el usuario final a través de proveedores originales que ofrecen productos, servicios e información que agregan valor a los clientes y otros interesados (stakeholders). De ahora en adelante se nombrará CS.

Capacidad: La capacidad usualmente se mide en unidades agregadas de algún producto estándar, excepto para servicios que frecuentemente miden su capacidad en términos de recursos debido a la intangibilidad del producto.

Recursos: Los recursos son el conjunto de factores o activos de los que dispone una empresa para llevar a cabo su estrategia.

4 GENERALIDADES DE LA EMPRESA

4.1 Historia y constitución jurídica

Dentro de la investigación realizada, se encontró documentación de la ARCASUG referente a su conformación, desde la creación de la marca de producto tipo mixta llamada “RUTA DE LA CARNE” ante la cámara de comercio con designación a la entidad Asociación Ruta de la Carne, como representante el señor Alejandro Iván Macana Goia con NIT. 900780959-8 Sogamoso- Boyacá, y apoderado Carlos Fernando Gelves CC. 91287517 Sogamoso.

Figura 1. Logo marca Ruta de la Carne



Fuente: Reglamento de uso de la marca

La marca se encuentra clasificada como clase 29 para carne, pescado y aves de caza. Encontramos que se encuentra con un documento con delegataria para la propiedad industrial, formulario para otorgar poder al abogado en los trámites de propiedad industrial, apareciendo

como otorgante la Asociación Ruta de la Carne con representante legal Alejandro Iván Macana Goia, y como apoderado el señor Carlos Gelves Gelves, otorgando poder para todas las solicitudes y/o registros actuales y futuros otorgantes, desistir de las solicitudes y de las demás actuaciones, renunciar a los derechos del registro de signos distintivos o de nuevas creaciones, transigir, recibir, conciliar.

Vemos que la Asociación Ruta de la Carne está certificada como entidad sin ánimo de lucro desde el 16 de octubre de 2014, año en que fue constituida.

Razón social: Asociación Ruta de la Carne NIT: 900780959-8

5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

5.1 Descripción del problema

El departamento de Boyacá ha sido uno de los grandes centros ganaderos del centro oriente del país, donde además de la gran actividad ganadera, la gastronomía tiene como principal protagonista la carne asada, la cual se ha convertido en el mejor acompañamiento de reuniones sociales y jornadas de trabajo de campo, pero a pesar de esta tradición, no se le ha dado la importancia requerida para exaltar esta parte de nuestra cultura.

La actividad gastronómica de la carne asada, no ha tenido un trabajo asociativo para fortalecerla y por fuera del departamento poco se reconoce esta zona del corredor industrial de Boyacá, como un buen destino turístico para el disfrute de este plato típico.

Esta zona es la que en el país tiene mayor densidad de asaderos y restaurantes que tienen como plato principal la carne, y son negocios familiares en donde hay verdaderos profesionales que han mantenido la tradición por más de 60 años. Los asaderos de carne constituyen una actividad muy importante en nuestra economía, pero ha sido relegada por la actividad industrial del departamento, en la que los entes territoriales y gubernamentales han enfocado todos sus esfuerzos.

Los miembros de la asociación de la Ruta de la carne, quieren mejorar los estándares de rendimiento y de servicio, en aspectos tales como: Normas técnicas ambientales, de seguridad y de salud en el trabajo, servicio al cliente, sostenibilidad, normas técnicas de higiene y preparación del producto, capacitación del talento humano, profesionalización titularizada de la labor de los

asadores, lo que no ha permitido definir estrategias apropiadas para crecer en un mercado cada vez más competido.

Además de la problemática de funcionamiento y rendimiento de cada uno de los negocios, descrita anteriormente, los principales problemas de la asociación están relacionados con la inadecuada gestión de todos los restaurantes como una red de múltiples negocios y múltiples relaciones que logre la integración, colaboración, cooperación, sincronización y coordinación, entre los miembros de la ruta de la carne.

Los principales problemas enunciados por los directivos de la asociación y por el grupo empresarial de La Cámara de Comercio de Sogamoso, son relativos a la gestión de la cadena de suministro, como se describe a continuación.

Actualmente cada uno de los asaderos, realiza sus procesos de abastecimiento de insumos y materias primas de forma individual, lo que ocasiona dificultades en la adquisición de las carnes y sus acompañantes básicos, por falta de proveedores, por mala calidad de los productos y por la no disponibilidad en todas las épocas del año. No hay planeación de requerimientos, tampoco una selección adecuada de proveedores, ni una gestión de sus relaciones que permita mejorar el rendimiento de las actividades del proceso de abastecimiento.

Los miembros de la Ruta de la Carne, a pesar de estar asociados, realizan los procesos de negocio en forma tradicional e individual. Las actividades de compras, transporte, producción y logística de servicio se ejecutan en forma aislada con sus escasos y deficientes recursos, sin tener una visión de procesos comunes e integrados a una cadena de suministro.

Uno de los objetivos de la ARCASUG, es aunar esfuerzos para realizar actividades de promoción, ventas e imagen corporativa en forma colectiva, además de tener una marca

registrada como imagen publicitaria y de promoción turística. Sin embargo, este objetivo no se ha logrado por la escasa participación de los negocios del sector, y la ausencia de integración y coordinación para un proyecto fuerte de mercadeo, ventas e imagen publicitaria.

Por otro lado, el número de negocios asociados desde la constitución de la Ruta de la Carne es muy pequeño y no se ha logrado el crecimiento a pesar de los esfuerzos de sus líderes y directivos, debido principalmente a aspectos como, la falta de promoción y consolidación de la imagen publicitaria, la falta de resultados visibles a corto plazo, la desconfianza y falta de trabajo cooperativo de los asociados y no asociados del sector.

La problemática más sentida y solicitada por los líderes y directivos de la asociación Ruta de la Carne es la carencia de un direccionamiento estratégico para el gremio, en el que se defina la cadena de suministro, el análisis de capacidades, los lineamientos estratégicos, la ruta de acción en forma individual y colectiva, la misión, visión, políticas, principios y valores que orienten la formulación del plan estratégico para la cadena de suministro Ruta de la carne.

Fundamentados en la descripción de la problemática, se formula el siguiente planteamiento del problema de investigación:

5.2 Formulación del problema

¿Cuáles son las capacidades estratégicas de la asociación ruta de la carne y de qué manera son una ventaja competitiva sostenible en la cadena de suministro e impactan positivamente en los resultados empresariales?

6 OBJETIVOS

6.1 Objetivo general

Estimar y analizar las capacidades estratégicas de la Asociación Ruta de la Carne.

6.2 Objetivos específicos

- Identificar los actores de la CS (Productos, proveedores, establecimientos, clientes).
- Establecer relaciones y roles de los actores de la CS.
- Analizar los lineamientos estratégicos actuales de la ARCASUG.
- Analizar y proyectar las capacidades de la ARCASUG.

7 JUSTIFICACIÓN

Esta investigación analiza las diferentes capacidades de la ARCASUG, con el fin de dar claridad sobre su estructura y datos que le pueda servir a mejorar los procesos de la asociación. La asociación está conformada por 18 pymes del sector gastronómico que según el CONPES (2007) las Pequeñas y medianas empresas (Pymes), son un motor fundamental de la economía. En la actualidad Colombia cuenta con cerca de 65.000 pequeñas y medianas empresas, que generan el 63% del empleo, desarrollan el 37% del total de la producción y aportan más del 50% del PIB, aun así, las Pymes son empresas que no cuentan con herramientas suficientes para establecer una estructura financiera y de costos que faciliten los procesos de toma de decisiones. Las Pymes tímidamente promueven estrategias logísticas enfocadas a controlar la cadena de abastecimiento, objeto de su razón social. Estudios desarrollados por el Departamento Nacional de Planeación (DPN) determinan que las pymes tienen una serie de características que limitan su desarrollo, tales como la baja capacidad de innovación, escaso uso de tecnologías de información y comunicaciones y el limitado acceso a recursos financieros.

La actividad empresarial de la ARCASUG, es importante para la economía regional puesto que de esta depende el bienestar de aproximadamente 800 familias como trabajadores directos y de aproximadamente 300 familias que hacen parte de la red de proveedores. Esta actividad atrae a miles de personas cada fin de semana para compartir las delicias de la gastronomía boyacense en reuniones de negocios, reuniones sociales o familiares; es a su vez el eje central que está moviendo la actividad turística regional y otro tipo de negocios adyacentes de entretenimiento familiar como heladerías, postrerías y cafeterías.

La tradición de la carne asada debe ser un atractivo turístico de Boyacá para todas las personas que vienen a visitar los principales sitios turísticos de la región, como son: El puente de Boyacá, las aguas termales de Paipa, el Pantano de Vargas, el pueblito Boyacense, la belleza arquitectónica de Monguí y sus alrededores, el imponente Templo del Sol, las artesanías de Nobsa, los deliciosos postres y golosinas de Tibasosa e Iza, y la belleza natural del Lago de Tota, atraídos por el deseo de un plato de la más tierna y jugosa ternera a la llanera.

Según la ARCASUG, la Ruta de la Carne mueve un estimado de 2500 reses al año, lo que se traduce en un negocio de 3250 millones anuales y un estimado de 4000 cerdos al año, lo que equivale a un negocio de 2350 millones anuales, para un total de 5600 millones aproximadamente. El consumo per cápita anual de carne promedio en Colombia es de 17 kg, mientras que en Argentina comen en promedio 72 kg, se ha estimado que la zona de Sugamuxi tiene un consumo promedio de 45 kg, lo que nos muestra el gran valor que tiene la carne en la cultura de la región. Esta actividad económica es una de las más importantes para la zona, uno de los renglones económicos más activos, y es por esto que toda inversión que se haga aquí, tendrá como efecto el crecimiento del empleo, el fortalecimiento de la cadena productiva de la carne y la consolidación de todas las empresas vinculadas.

Finalmente una estructura adecuada de los miembros de la cadena y una efectiva gestión de la misma, permitirán lograr el éxito a través de: Una mayor integración de los miembros de la asociación, selección adecuada de proveedores y mejoramiento de las relaciones de negocio,

eficiencia en la ejecución de los procesos y en el uso de los recursos; una adecuada planeación de los requerimientos de producción para mejorar la satisfacción de los requerimientos de los consumidores de carne a la llanera, una adecuada programación de los flujos de insumos para reducir los niveles de inventario, los costos de transporte y los tiempos de entrega para elevar la calidad del producto y del servicio, todo con el propósito de aumentar la productividad y la rentabilidad de los asociados de la ruta de la carne.

8 ALCANCES Y LIMITACIONES

8.1 Alcance

El proyecto de investigación tiene como alcance analizar las capacidades de la Asociación ruta de la carne en el departamento de Boyacá, estableciendo las bases para una futura propuesta de mejoramiento de los procesos logísticos y direccionamiento estratégico.

Los aspectos puntuales que comprende la investigación están referidos a la categorización, identificación y valoración de los recursos, definición, análisis de los lineamientos estratégicos actuales y análisis de capacidades.

8.2 Limitaciones

Disposición por parte de los asociados en brindar información financiera o de nombres específicos de algunos proveedores o disposición de tiempo por parte de ellos por sus ocupaciones laborales.

No se cuenta con la participación activa de todos los asociados en las reuniones programadas.

9 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

9.1 Generalidades cadena de suministro

La cadena de suministro es un sistema integrado por muchas partes u organizaciones involucradas directa o indirectamente en la consecución de un logro en común el cual es la satisfacción del cliente. Los proveedores, fabricantes, transportistas, almacenes, vendedores, clientes y todos los que se involucran en dicho sistema se integran para formar una red de organizaciones conectadas e interdependientes que trabajan para gestionar (Planear, administrar, controlar y mejorar) el flujo de materiales e información desde los proveedores hasta los consumidores.

Council of Logistics Management (principal organización de profesionales de logística) aclara que SCM, no es un sinónimo de logística, sino “Logística es aquella parte del proceso de SupplyChain que planifica, implementa y controla el flujo y el almacenamiento eficiente y efectivo de los bienes, servicios e información relacionada desde el punto de origen al punto de consumo con el objetivo de satisfacer los requerimientos del cliente”. Dándonos a entender que la logística es parte de la cadena de suministro encargada de una parte de ella.

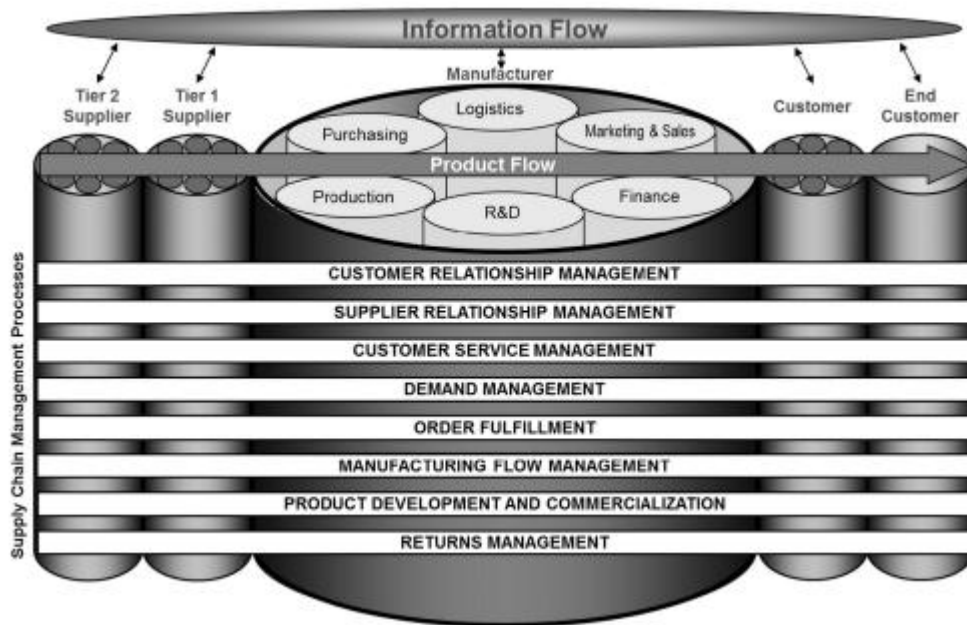
Estructura de la cadena de suministro

Para la ARCASUG la estructura de la cadena de suministro se definió en reuniones técnicas con los investigadores y miembros de la asociación teniendo en cuenta sus estatutos establecidos y opiniones de los asociados basados en la definición que nos da el autor Lambert el cual nos indica que la estructura de la cadena se refiere a los miembros con los que existe una

unión entre los procesos los cuales van desde los miembros que obtienen la materias primas hasta el último consumidor, en el caso de la ARCASUG existe una necesidad de gestionar de manera integral la cadena de suministro en donde la relación más adecuada será la que mejor se ajuste a las circunstancias específicas de la organización en donde se debe tener en cuenta factores como los son el número de proveedores disponibles, las particularidades del producto, del servicio y la disponibilidad de materias primas.

En el siguiente cuadro Lambert define la integración de la cadena:

Figura 2. Integración de la cadena de suministro



Fuente: Lambert, 2014

Alcance horizontal: proveedor del proveedor- proveedor final-Procesos-cliente final.

Alcance vertical:

De los ocho procesos básicos de Lambert se trabajarán seis en el presente trabajo, excluyendo los que tienen que ver con la demanda debido a la difícil obtención de datos por la naturaleza del negocio en donde no existe una demanda constante, sino que se ajusta a picos ocasionales, estos seis procesos se definen a continuación.

Gestión de relaciones con los clientes

La relación con los clientes es vital para la sostenibilidad de la ARCASUG a través del tiempo. Según Lambert &Enz (2016) el objetivo es segmentar a los clientes en función de su valor en el tiempo y en el pliegue de la lealtad de los clientes objetivo, proporcionando productos y servicios personalizados. Para lograr esta segmentación nos debemos centrar en los recursos relacionales involucrados dentro de estos procesos, donde se generan lazos comerciales que fidelizan al cliente.

Gestión de la relación con los proveedores

Al igual que con la relación con los clientes, generar lazos estables con los proveedores de la ARCASUG nos da una ventaja en el mercado. Los proveedores están segmentados en función de su importancia para el éxito a largo plazo de la compañía. Del mismo modo que una empresa necesita para desarrollar relaciones estrechas con sus clientes clave, sino que también necesita fomentar este tipo de relaciones con sus proveedores clave (Lambert &Enz, 2016). Dentro de este proceso también se encuentran los recursos relacionales que promueven el comercio asegurando mejores precios.

Gestión de servicio al cliente

El éxito de las cadenas de suministro requiere un cambio drástico en la forma como trabajamos actualmente basados en funciones dentro de una organización para trabajar como un equipo. Gerentes de servicio al cliente monitorear los anuncios de servicio público y de manera proactiva que intervengan por cuenta del cliente si detectan un riesgo que puede interferir con el mantenimiento de las promesas que se han hecho (Lambert &Enz, 2016). Esto requiere que los desencadenantes y señales de llevarse a la práctica para identificar y resolver problemas que afectan a un cliente.

Gestión del flujo de fabricación.

El equipo de investigación evalúa la flexibilidad actual y deseada de recursos estratégicos tales como centros de fabricación, proveedores, canales de distribución, investigación, y recursos humanos. La planeación de fabricación y ejecución del flujo se extienden más allá de las cuatro paredes del fabricante, hacia otros miembros de la cadena de suministro como es el caso de la planta de beneficio, quien es el proveedor del servicio de sacrificio y saber del control de sus procesos es muy importante para la ARCASUG. Una configuración de la cadena de suministro ágil se centra en el aumento de la capacidad de respuesta a la demanda incierta, reaccionar rápidamente para suministrar riesgos de la cadena y la aplicación de personalización masiva, y las técnicas de aplazamiento, que es deseable para los productos con patrones de demanda volátiles (por ejemplo, productos innovadores y los que son en las primeras fases de su ciclo de vida) a nivel operativo, los planes de producción son desarrollados y ejecutados (Lambert &Enz, 2016). Como dice Lambert y Enz se debe aumentar la capacidad de respuesta de manera ágil ante la demanda incierta que se da en establecimientos gastronómicos donde los picos de demanda son bastante inciertos a pesar de ser establecimientos con larga tradición, no se tiene un estimado

claro de la demanda por lo tanto gestionando el flujo de fabricación se pretende suavizar los picos de demanda para aumentar la capacidad de respuesta de los miembros de la ARCASUG.

Desarrollo de productos y comercialización.

El equipo de proceso de desarrollo de productos y la comercialización debe coordinar con los equipos de procesos de gestión de relación cliente para identificar las necesidades del cliente articulados y no articulados; seleccionar materiales y proveedores en conjunción con los equipos de procesos de gestión de relaciones proveedor y trabajar con el equipo de proceso de gestión del flujo de fabricación para desarrollar la tecnología de producción o capacidad de fabricar y poner en práctica la mejor flujo del producto de la combinación de producto / mercado. (Lambert &Enz, 2016). La asociación deberá identificar que otros productos podrían complementar o mejorar los platos ofrecidos para poder seleccionar los mejores proveedores y tener la capacidad de fabricar para así dar cobertura a un mayor mercado.

Gestión de devoluciones.

Para la asociación la correcta aplicación de este proceso permite la gestión no sólo para hacer que el flujo de producto inverso eficiente, sino identificar las oportunidades para reducir los rendimientos no deseados y controlar activos reutilizables. Si bien las oportunidades significativas para reducir los costos son posibles gracias a una mejor gestión de la logística inversa, aún mayor potencial para reducir costos y aumentar los ingresos son posibles, evitando las prácticas de gestión (por ejemplo, la carga de los clientes) y de rendimiento fallos (por ejemplo, problemas de calidad, los errores de preparación de pedidos y productos dañados durante el transporte) que causan devoluciones (Lambert &Enz, 2016). Hay muchos tipos de

rendimientos que deben gestionarse para cada establecimiento dentro de este proceso que incluye: devoluciones de los clientes por calidad y que no sean provocados, rendimientos de los activos, re-llamadas, declaraciones de daños, los rendimientos de recuperación de materiales y ambiental.

9.2 Utilización de la capacidad y la calidad de los servicios

Para hacer planeación de los niveles de la capacidad operativa en los servicios es necesario relacionar la utilización del servicio con la calidad de este. Se puede decir que un buen punto para operar es cerca del 70% de la capacidad máxima en donde se puede atender correctamente a cada uno de los clientes conservando cierta capacidad en caso de que se requiera. (Chase & Jacobs, 2010).

En organizaciones de servicios de tipo gastronómico como lo es la ARCASUG la capacidad de atención y la calidad de servicio al cliente es una medida determinante a la hora de compararse frente a la competencia, en un restaurante la capacidad operativa se determina por la cantidad de mesas, producto y meseros disponibles al momento de la llegada del cliente, operar cerca del 70% de la capacidad disponible asegura un buen nivel de calidad.

9.3 Planeación de la capacidad para servicios

La planeación de capacidad para operaciones de servicios gastronómicos es un problema mucho más difícil que planear para productos de fabricación masiva y hay que hacer una distinción más clara de la planeación de capacidad entre el corto y el largo plazo para la asociación. En cuanto servicios, los aspectos más difíciles para proporcionar la capacidad necesaria se dan en el corto plazo, generalmente porque los servicios están sujetos a picos y

valles diarios de demanda y el producto no se puede almacenar con anticipación para amortiguar la fluctuación de la demanda. (Meredith y Thomas, 1986). Por lo tanto, la medición de la capacidad para servicios es muy difícil de estimar y más aún para un conglomerado de establecimientos como es la ARCASUG.

Medición de la capacidad de servicio a través de los insumos

Analizar la cadena de suministro a través del flujo físico de recursos en términos de medición de la capacidad de una organización para producir ciertos servicios, en muchas ocasiones resulta casi imposible porque el servicio es muy abstracto. Por lo tanto, como dice Meredith y Thomas (1986), una manera más común de hacerlo es medir la provisión de insumos más que la de los productos y considerar (tal vez con revisiones periódicas) que el proceso de producción tiene éxito para transformar los insumos en productos de servicio aceptables. Así al medir la capacidad de la ARCASUG será más eficiente, identificando las fortalezas que se pueden explotar y así mismo mejorar en las debilidades percibidas.

9.4 Teoría de recursos y capacidades

Identificar el potencial de la organización es el propósito del análisis de recursos y capacidades donde se quiere determinar las ventajas competitivas identificándolos y valorándolos hecho que puede explicar la evolución de los resultados organizacionales, orientándose principalmente en la parte interna para llegar a una formulación de la estrategia de la empresa (Quezada, 2015).

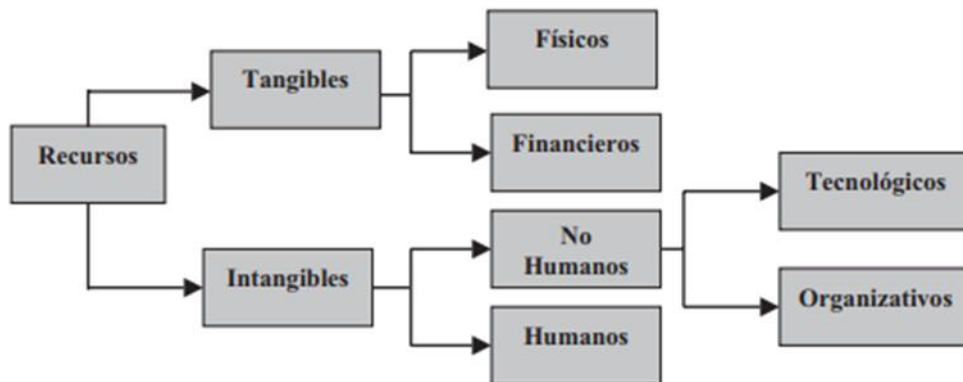
La teoría de recursos y capacidades se utiliza en el caso de la ARCASUG ya que se cuenta con la información necesaria para realizar un análisis el cual puede ser utilizado en la

conformación de lineamientos estratégicos los cuales den una ventaja competitiva en el sector gastronómico.

9.4.1 Los recursos

Se puede decir que los recursos son los activos disponibles en la organización y que son necesarios para llevar a cabo su estrategia, estos pueden ser tangibles o intangibles como por ejemplo las marcas, el conocimiento, las habilidades de los empleados, el capital, etc. Los recursos pueden ser clasificados en función de su naturaleza dependiendo de si son tangibles (soporte físico) o intangibles (información y conocimiento) (Quezada 2015). Tomaremos como referencia la clasificación de recursos de la figura 1.

Figura 3. Clasificación de los recursos de la empresa



Fuente: Quezada, (2015)

9.4.2 Las capacidades

Las capacidades, habilidades o competencias organizativas son las que permiten a la empresa desarrollar de manera correcta sus actividades coordinando los recursos individuales disponibles (Quezada, 2015). De lo anterior se puede afirmar que los recursos forman las capacidades de la organización por lo cual son intangibles y tienen principalmente en la manera como una empresa gestiona sus recursos en las diferentes áreas funcionales de esta para alcanzar los objetivos propuestos. Cuando existe una correcta integración de los recursos se generan capacidades gracias a las competencias existentes dentro de la organización y la experiencia que genera los conocimientos necesarios para su consolidación.

En el caso concreto de la ARCASUG un ejemplo de capacidades puede ser la manera en que se gestionan las relaciones entre proveedores y clientes.

9.4.3 Identificación de las capacidades

Un primer paso para la identificación de las capacidades es hacer una clasificación de sus actividades en áreas funcionales en donde las capacidades de alto nivel requieren una integración de capacidades, son difíciles de obtener dada la complejidad de lograr la integración del conocimiento de las personas, por eso se crean equipos multifuncionales de desarrollo de productos y servicios. Las capacidades se crean gradualmente y se refuerzan con el tiempo por lo cual su identificación se realiza teniendo en cuenta no solo el presente de la organización sino su historia y experiencia en el desarrollo de sus actividades observando su desempeño frente a sus competidores (Quezada, 2015).

9.4.4 Identificación de los recursos

La identificación y valoración de los recursos se hace en función del contexto de la ARCASUG y se basa en Quezada (2015) el cual nos indica que existen muchas formas de identificar los recursos de una empresa los cuales pueden ser cualquier cosa ya sea una fortaleza o una debilidad y que le puedan dar a esta un desempeño superior. Los recursos son factores físicos o atributos de la organización que no pueden ser modificados a corto plazo teniendo en cuenta que las estrategias no pueden ser basadas en únicamente recursos físicos ya que estos son fáciles de copiar y dejan de ser valiosos en el tiempo. Los recursos pueden ser divididos en siete categorías:

- 1 Recursos financieros
- 2 Recursos físicos
- 3 Recursos legales
- 4 Recursos humanos
- 5 Recursos organizacionales
- 6 Recursos informacionales
- 7 Recursos relacionales

Para determinar el valor de los recursos se puede aplicar los cinco test de Collis y Montgomery los cuales son:

- 1 Test de inimitabilidad: ¿Son los recursos difíciles de copiar?
- 2 Test de durabilidad: ¿Qué tan rápido este recurso se deprecia?
- 3 Test de apropiabilidad: ¿Quién captura el valor creado por los recursos?
- 4 Test sustitución: ¿Puede un recurso único ser superado por un recurso diferente?
- 5 Test de superioridad competitiva: ¿Son los recursos verdaderamente mejores?

9.5 Estado del arte

En la revisión de estudios similares encontramos varios textos reflejados en la tabla, donde hablan sobre el análisis de recursos y capacidades, la teoría de recursos y capacidades, gestión estratégica. Donde el propósito del análisis de los recursos y capacidades es identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración de los recursos y habilidades que posee o a los que puede acceder, centrando su atención en el análisis de los recursos y capacidades que presentan las empresas, así como en sus diferencias y en la importancia que este hecho tiene para explicar la evolución de sus resultados (Quezada, 2015). Se adopta, por lo tanto, una orientación interna más que externa, en la formulación de la estrategia de la empresa.

Tabla 9-1. Estudios similares

ESTUDIOS SIMILARES			
DOCUMENTO		AUTOR	DESCRIPCIÓN
	ANÁLISIS CUALITATIVO DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DE UNA EMPRESA	FROILÁN QUEZADA QUEZADA' Universidad del Bio-Bio, Facultad de Ciencias Empresariales, Departamento de Auditoría e Informática.	La competitividad de las empresas es uno de los factores claves que permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. Se aplica un instrumento, para la evaluación de la empresa, de acuerdo, a la teoría de la ventaja competitiva y la teoría basada en los recursos y capacidades. El tema estratégico

			<p>se ha centrado en la búsqueda de los factores que contribuyen a la generación de rentas extra-normales. La explicación de la obtención de rentas económicas ha evolucionado en el tiempo y es así como en la década de los ochenta fue el análisis del sector en que se desempeñaba la empresa, es decir la mirada estaba puesta en el mercado de los productos y en los noventa se ha desplazado a los recursos, capacidades y habilidades que posee la empresa, es decir al mercado de los factores, lo que se ha denominado teoría basada en los recursos y capacidades de la firma. El instrumento desarrollado, permite determinar qué recursos, capacidades y habilidades son valiosas y como ellas deben ser administradas para aportar al desempeño de la empresa, es decir alcanzar una ventaja competitiva sustentable, lo que se ilustra con un caso de aplicación.</p>
	<p>LA DIVERSIFICACIÓN DESDE LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES</p>	<p>Patricia HUERTA RIVEROS Universidad del Bío-Bío, Chile José Emilio NAVAS LÓPEZ Universidad Complutense de Madrid Paloma ALMODÓVAR MARTÍNEZ Universidad Complutense de Madrid</p>	<p>Este trabajo se centra en el análisis de la diversificación a partir del enfoque de recursos y capacidades para tratar de identificar los factores que la determinan, así como discriminar acerca del papel que juegan estos factores con respecto a las direcciones del proceso diversificador.</p>
	<p>INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES: ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES INTERNAS MEDIANTE LÓGICA DIFUSA</p>	<p>Jorge Aníbal Restrepo Morales y Juan Gabriel Vanegas López Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Colombia</p>	<p>Las pymes del sector textil enfrentan grandes desafíos de internacionalización derivados de la dinámica de la globalización y de la firma de tratados de libre comercio en la última década. Para ello se requiere analizar su capacidad de internacionalización en términos de recursos, habilidades y capacidades para desarrollar estrategias que permitan participar de la nueva dinámica en una forma apropiada. Se propone un sistema de inferencia difuso para modelar estos factores que determinan el éxito en un proceso de internacionalización.</p>
	<p>ESTUDIO DE CAPACIDADES Y SISTEMA LOCAL DE INNOVACIÓN EN AGUASCALIENTES: LAS PYMES DEL</p>	<p>Maribel Feria Cruz / Instituto Tecnológico de Aguascalientes, México</p>	<p>El propósito del estudio es mostrar evidencia de la conformación del conglomerado mediante la forma en que las empresas operan, vinculan y construyen su capacidad innovativa en torno a los procesos de innovación. El estudio se caracteriza por ser transversal, diagnóstico-descriptivo y</p>

	CLUSTERINNOVATIA		correlacionar, realizado mediante un cuestionario estructurado escala Likert.
	ANÁLISIS DE CAPACIDADES DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LA COMPETITIVIDAD DE PYMES EN COLOMBIA	Albeiro Hernández, Carlos E Marulanda y Marcelo López Universidad Cooperativa Colombia sede Pereira, Centro de investigaciones. La Julita, Pereira- Colombia.	Se analiza las capacidades de gestión del conocimiento para la competitividad de Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de Colombia. Se evaluaron trescientas veintiuna empresas en relación al análisis organizacional, los procesos y las herramientas de tecnología de información y las comunicaciones, para gestionar conocimiento. Se evidencian avances en los procesos para la gestión del conocimiento, pero existe un lento avance en el desarrollo organizacional y en el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones.
	LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA DESDE UNA PERSPECTIVA BASADA EN LOS RECURSOS	Isabel Suárez-González Universidad de Salamanca, Zulima Fernández University Carlos III de Madrid, Article in Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa · January 1996	Los fundamentos teóricos de la perspectiva de recursos y comparándolos con otros enfoques también habituales en el campo de la dirección estratégica. Tras ello se ocupan de la investigación aplicada, de carácter eminentemente empírico, que ha ido surgiendo de ella y a sus aplicaciones a los fenómenos estratégicos. Por último, trataran de señalar las principales limitaciones surgidas y las líneas de investigación futuras que puedan desprenderse del enfoque.
	LA TEORÍA DE LOS RECURSOS Y LAS CAPACIDADES. UN ENFOQUE ACTUAL EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL	Jesús Suarez Hernández, Universidad de Matanzas, Cuba. Santiago Ibarra Mirón, Universidad central de las Villas, Cuba	El artículo intenta brindar un panorama de la teoría de recursos y capacidades debido a la importancia que tiene para la estrategia empresarial actual. Para ello comienza con la génesis, definición y evolución de la estrategia de la empresa, y continúa con los orígenes de esta teoría a partir de Penrose y Andrews, el papel de los recursos y capacidades como fuente de dirección y base para la rentabilidad de la empresa, la identificación y valoración de recursos y capacidades y relaciones, su potencial para generar beneficios a la empresa y la apropiación de estos.
	LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES: UN ENFOQUE CONTEMPORÁNEO EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL	Carlos Fong Reynoso University of Guadalajara	La intención de este artículo es describir las relaciones entre la ciencia económica, la estrategia de empresa y la práctica empresarial, a partir del enfoque de la teoría de recursos y capacidades.
	ESTRATEGIA BASADA EN LOS RECURSOS Y	Raúl Armando Cardona	El análisis del sector y los recursos y capacidades, han sido los dos campos en los que tradicionalmente se agrupan los estudios

	CAPACIDADES. CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y EL PROCESO DE DESARROLLO		de la estrategia. Este trabajo, de corte teórico y realizado en el marco de una investigación, analiza la estrategia basada en los recursos y capacidades de la empresa para buscar fuentes de beneficios potenciales, ventajas competitivas e impactar positivamente en los resultados empresariales
0	UNDERSTANDING BUSINESS GROUP PERFORMANCE IN AN EMERGING ECONOMY : ACQUIRING RESOURCES AND CAPABILITIES IN ORDER TO PROSPER	Daphne Yiu, Garry D. Bruton and Yuan Lu Chinese University of Hong Kong; Texas Christian University; Chinese University of Hong Kong	La forma organizativa predominante en la mayoría de los mercados emergentes son los grupos empresariales. Estos grupos han sido típicamente vistos a través de una perspectiva de economía de costos de transacción donde se perciben como respuestas a ineficiencias en el mercado. Sin embargo, la evidencia hasta la fecha sobre lo que genera una relación positiva de desempeño empresarial grupal en tales entornos no se entiende bien. Este estudio amplía la comprensión de los grupos empresariales al emplear las perspectivas teóricas institucionales y basadas en recursos para examinar cómo los grupos adquieren recursos y capacidades para prosperar. La evidencia empírica se basa en más de 224 grupos empresariales en el contexto de economía emergente de China y muestra que la mayoría de los recursos gubernamentales dotados no ayudan a los grupos empresariales a crear una ventaja competitiva. En cambio, los grupos empresariales con acciones estratégicas para desarrollar una cartera única de recursos y capacidades orientados al mercado tienen más probabilidades de prosperar.
1	Efecto de los recursos y capacidades de los sistemas de información en el desempeño de la empresa: una perspectiva basada en los recursos	T. RAVICHANDRAN Y CHALERMSAKLERTWONGSATHIEN	Nos basamos en la teoría basada en recursos para examinar cómo los recursos y capacidades de los sistemas de información afectan el rendimiento de la empresa. Una premisa básica es que el rendimiento de una empresa se puede explicar por la eficacia de la empresa en el uso de la tecnología de la información (TI) para respaldar y mejorar sus competencias básicas. En contraste con estudios anteriores que asumieron implícitamente que los activos de SI podrían tener efectos directos sobre el desempeño de la empresa, este estudio se basa en los argumentos de complementariedad de recursos y postula que es el uso específico de los activos de SI el que probablemente rinda renta. Desarrollamos los fundamentos teóricos de esta premisa y proponemos un modelo que relaciona los recursos de SI, las

		capacidades de SI, el soporte de TI para las competencias centrales y el rendimiento de la empresa.
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia

Los estudios realizados en los diferentes ámbitos como lo es de los servicios, productos y la gestión del conocimiento son diferentes entre sí por razón de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, así como por las diferentes características de los mismos “heterogeneidad”. Además, dichos recursos y capacidades no están a disposición de todas las empresas en las mismas condiciones “imperfecta movilidad”. Esta doble consideración (heterogeneidad e imperfecta movilidad) permite explicar la diferencia de rentabilidad entre las empresas, incluso perteneciendo a una misma industria (López, Martínez & Riveros, 2004). Los recursos y capacidades de una empresa juegan un papel cada vez más relevante en la definición de la identidad de la empresa. Efectivamente, ante entornos turbulentos, inciertos y complejos, las empresas se han planteado históricamente qué podían hacer para enfrentarse a tales amenazas. Sin embargo, aparece cada vez con mayor fuerza la tendencia contraria de orientar la estrategia empresarial basada en potencialidades internas. En general, puede afirmarse, como señala López, Martínez & Riveros, (2004), que cuanto más dinámico sea el entorno de la empresa, más sentido tiene basar su estrategia en los recursos y capacidades internos frente a hacerlo sobre consideraciones externas.

Donde el desafío de los gerentes será identificar, desarrollar, proteger y desplegar recursos y capacidades en una forma que entregue a la empresa una ventaja competitiva sostenible y por lo tanto, un retorno de capital. En definitiva, de la mejor forma como la empresa despliegue sus recursos dependerá su posición competitiva.

El carácter colectivo de las capacidades frente al individual de los recursos. Frente a las habilidades individuales de cada persona, las capacidades sólo existen en la medida en que dichas personas colaboran entre sí y se coordinan para resolver un problema o realizar una actividad.

9.6 Normatividad

9.6.1 Buenas prácticas para establecimientos gastronómicos

En las tablas 1 y 2 se muestran las resoluciones, decretos y normativas establecidos para las buenas prácticas de manufacturas aplicables a los establecimientos asociados a la Ruta de la Carne, los cuales se detallan en los anexos.

Tabla 9-2. Normatividad

NTS-Establecimientos gastronómicos	
NTS-USNA	NOMBRE DE LA NORMA
001	PREPARACIÓN DE ALIMENTOS DE ACUERDO CON EL ORDEN DE PRODUCCIÓN
002	SERVICIO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DE ACUERDO CON ESTÁNDARES TÉCNICOS
003	CONTROL EN EL MANEJO DE MATERIA PRIMA E INSUMOS EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS CONFORME A REQUISITOS DE CALIDAD
004	MANEJO DE LOS RECURSOS CUMPLIENDO CON EL PRESUPUESTO Y EL PLAN DE TRABAJO DEFINIDO POR EL ESTABLECIMIENTO GASTRONÓMICO
005	MANEJO DE LOS RECURSOS CUMPLIENDO CON EL PRESUPUESTO Y EL PLAN DE TRABAJO DEFINIDO POR EL ESTABLECIMIENTO GASTRONÓMICO
006	INFRAESTRUCTURA BÁSICA EN ESTABLECIMIENTOS DE LA INDUSTRIA GASTRONÓMICA

007	NORMA SANITARIA DE MANIPULACIÓN DE ALIMENTOS
008	CATEGORIZACIÓN DE RESTAURANTES POR TENEDORES
009	SEGURIDAD INDUSTRIAL PARA RESTAURANTES
010	SERVICIO AL CLIENTE EN ESTABLECIMIENTOS DE COMIDA RÁPIDA

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

Tabla 9-3. Normatividad colombiana para establecimientos gastronómicos

NORMATIVIDAD COLOMBIANA PARA RESTAURANTES		
	LEGISLACIÓN	DESCRIPCIÓN
	Código sanitario nacional ley 09 de 1979	Por el cual se establece el código sanitario nacional
	Ley del turismo ley 1558 del 10 de julio de 2012	"Por la cual se modifica la ley 300 de 1996- ley general del turismo, la ley 1101 de 2006 y se dictan otras disposiciones"
	Decreto 3075 de 1997	Por medio del cual se reglamenta parcialmente la ley 09 de 1979 y se dictan otras disposiciones
	Decreto ley 019 de 2014	Establece que los alimentos que se fabriquen o envasen o importen para su comercialización en el territorio nacional
	Resolución 2674 de 2013	Por el cual se reglamenta el artículo 126 del decreto ley 019 de 2014
	Resolución 719 de 2015	Por la cual se establece la clasificación de alimentos para consumo humano de acuerdo al riesgo en salud pública.
	Decreto 1879 de 2008	Requisitos de carácter obligatorio para establecimientos mercantiles
	RESOLUCIÓN MINISTERIAL 363-2005 MINSFunc restaurantes	NORMA SANITARIA PARA EL FUNCIONAMIENTO DE RESTAURANTES Y SERVICIOS AFINES RESOLUCIÓN MINISTERIAL 363-2005 MINSFunc restaurantes

Fuente: Presidencia.gov.co

9.7 Marco Espacial

El proyecto se desarrollará en Sogamoso – Boyacá – Colombia. Para la asociación Ruta de la carne, quien cuenta con marca propia registrada llamada Ruta de la Carne.

Figura 4. Mapa Ruta de la Carne



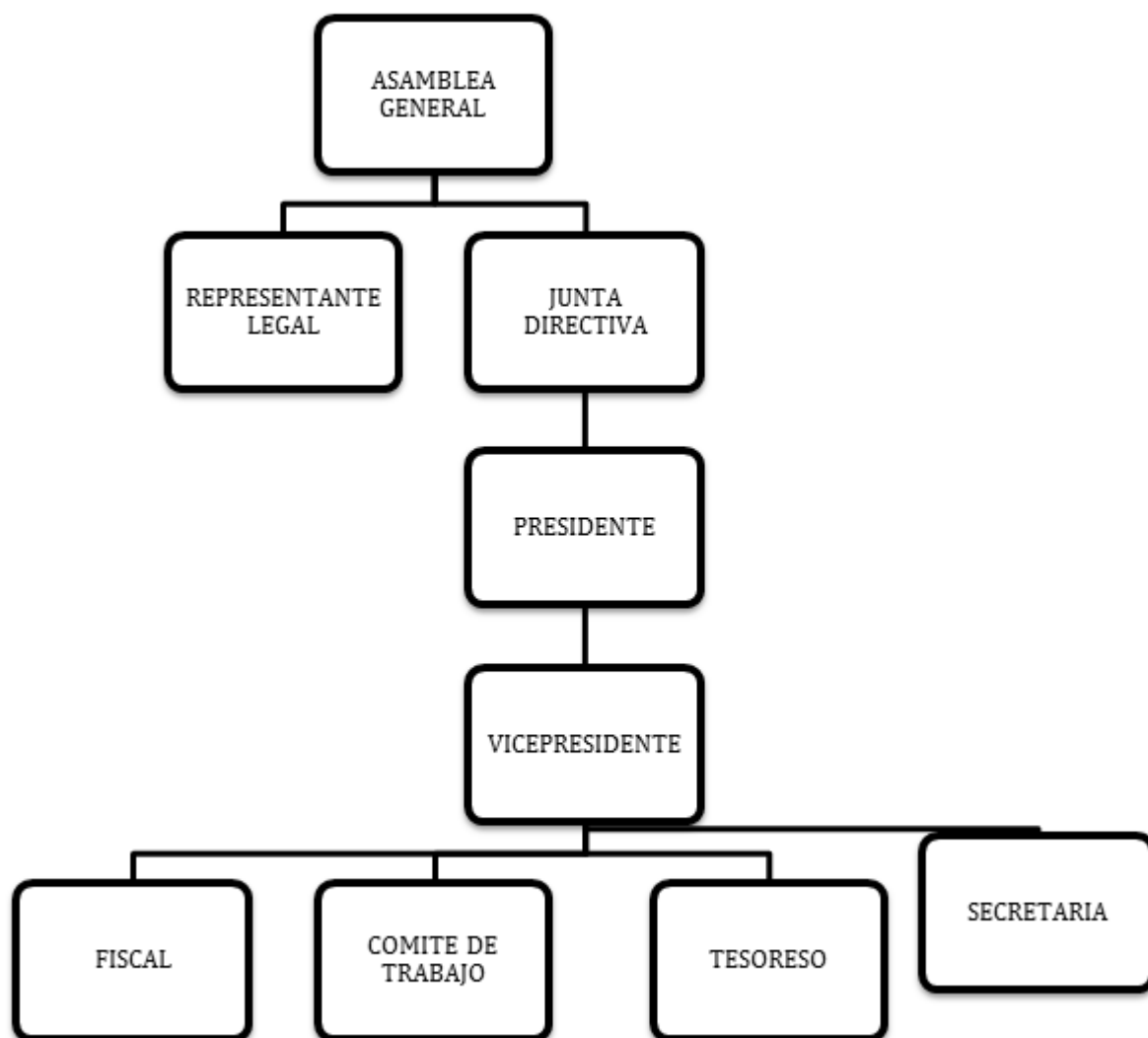
Fuente: ARCASUG

9.8 Marco Institucional

9.8.1 Objetivos de la asociación:

- Representar administrar y establecer los lineamientos de la marca colectiva “LA RUTA DE LA CARNE”.
- Representar y defender los intereses de los asociados para el uso de la marca colectiva.
- Fomentar el desarrollo de la industria cárnica en la provincia del Sugamuxi, en el departamento de Boyacá.
- Desarrollar y ejecutar programas y proyectos encaminados a fortalecer las actividades relacionadas.
- Despertar en los asociados el sentimiento de solidaridad para trabajar conjuntamente para la defensa del gremio, con entidades que fomenten y contribuyan a la formación gremial, al bienestar y a la prosperidad de las familias que trabajan en esta actividad.

Figura 5. Organigrama de la ARCASUG



Fuente: Estatutos ARCASUG

10 METODOLOGÍA

Este capítulo describe los elementos del planteamiento metodológico del presente estudio. Esto incluye el tipo de investigación, las fuentes de información y el proceso metodológico que se llevara a cabo para alcanzar los objetivos planteados.

10.1 Tipo De Investigación

Para la realización del proyecto se realizó una investigación exploratoria la cual ofrece un primer acercamiento al problema que se pretende estudiar y conocer basada en la observación y aplicación de entrevistas en los establecimientos miembros de la ARCASUG, los resultados de este tipo de investigación permiten familiarizarse dando un panorama superficial del tema.

Luego se realizó una investigación descriptiva la cual se define como el tipo de investigación que se utiliza para describir la realidad de las situaciones, eventos, personas, grupos o comunidades que se pretenden analizar planteando lo más relevante de un hecho o situación concreta. La investigación se hará en forma directa y activa, e incluirá a todos los individuos que hacen parte de la población objeto de estudio.

10.2 Fuentes De Información

Las fuentes de información son instrumentos para el conocimiento, búsqueda y acceso a la información, para el presente estudio se utilizó las fuentes de información inmediata primarias y secundarias que ofrecen respuestas concretas a determinadas cuestiones previamente planteadas.

Fuentes primarias: Se llama información primaria al material de primera mano que se produce directamente por y para una investigación, en el caso concreto de este estudio se utiliza la observación directa, entrevistas directas con los asociados y encuestas dirigidas a los clientes.

Fuentes secundarias: Se le llama información secundaria a los datos recogidos y ya elaborados y que son del interés del investigador, para su recolección se utilizan dos técnicas, cuantitativas y cualitativas para este caso utilizamos documentación de la empresa, información de la cámara de comercio de Sogamoso, actas e información relacionada en revistas especializadas.

La recolección de información se realizó por medio de entrevistas semi-estructuradas dirigidas a los dieciocho asociados y algunos clientes de los establecimientos, en donde se evidencio los requerimientos y objetivos de la asociación; además cuestionarios para determinar las capacidades internas e información de fuente secundaria para el estudio del entorno.

Se realizaron las entrevistas y cuestionarios según las variables a estudiar en tres fases:

Primera fase: Observación y acercamiento inicial para lograr una familiarización con el entorno a estudiar (Anexo 1), donde se obtuvo una información inicial que luego se utilizó en el diseño de las entrevistas semi-estructuradas a utilizar en la segunda fase o ronda de visitas.

Segunda fase: teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la primera fase se diseñaron y aplicaron entrevistas semi-estructuradas (Anexo 2) a cada uno de los miembros de la asociación. Los resultados de la segunda ronda de visitas se pueden ver en el Anexo 3.

Tercera fase: Se diseñó una encuesta dirigida a los clientes la cual se aplicó a algunos de los establecimientos de la ARCASUG. Anexo 4 y Anexo 5.

La información se recolectó en varias rondas de visitas y se tabuló para su posterior análisis.

10.3 Proceso Metodológico

El proceso metodológico está basado en dos autores: Lambert para la identificación de la cadena de suministro y Quezada para la valoración de los recursos, esto con el fin de determinar los recursos valiosos que influyen en la cadena de suministro a estudiar y así poder analizarlos y tomar decisiones estratégicas proyectadas a la mejora de la ARCASUG.

1. Definición de la estructura de la cadena, identificando los actores, roles y relaciones.
2. Recolección de datos relacionados con los actores
3. Definición de los procesos de negocio pertinentes a la cadena de suministro a estudiar para identificar los recursos y capacidades que influyen en estos.
4. Categorización de los recursos.
5. Determinación del valor de los recursos
6. Análisis de recursos y capacidades
7. Análisis de lineamientos estratégicos y proyección de capacidades.

11 DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA CADENA IDENTIFICANDO LOS ACTORES (PROVEEDORES, ESTABLECIMIENTOS, CLIENTES).

En este capítulo identificamos a los actores de la cadena de abastecimiento de la ARCASUG. Esta cadena se hizo para el flujo físico de productos e insumos necesarios para suplir la necesidad de los clientes.

11.1 Actores De La Cadena De Suministro

11.1.1 Proveedores

En la investigación realizada se identificó una variedad de proveedores a los cuales pueden acceder los asociados, quienes escogen según la calidad, el precio y la capacidad de estos. Los proveedores de los establecimientos de la ARCASUG abastecen los siguientes productos e insumos primordiales:

- Carne de res
- Carne de cerdo
- Productos de plaza (papa, yuca, plátano, verduras en general)
- Acompañamientos (rellena, envuelto, arepa, chorizo)

Con los productos anteriormente mencionados se elabora el plato principal de los establecimientos miembros de la Ruta de la Carne el cual es:

Carne asada de res y cerdo con diferentes acompañamientos (envuelto, papa, yuca, arepa, rellena, plátano) además de sopas típicas como lo son el cuchuco y el mondongo.

Figura 6. Corte de carne asada



Fuente: autores

Carnes

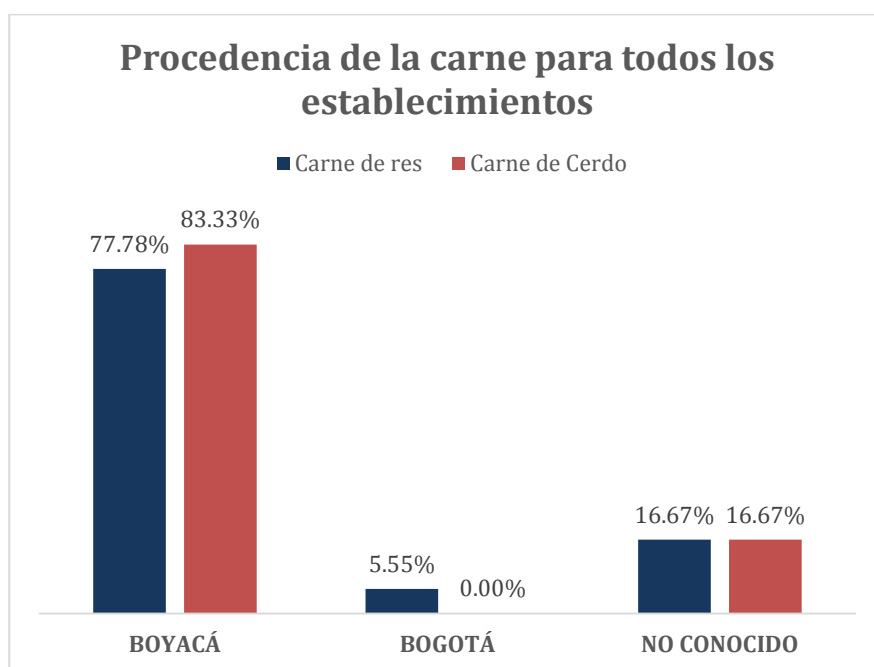
Es importante resaltar que los establecimientos en la mayoría de las veces compran la carne en el mismo lugar, pero su procedencia puede ser de varias zonas de la región, dependiendo de la oferta en ese instante. En algunas ocasiones la compra de ganado en pie se hace complicada debido a las fluctuaciones del precio que dependen de la época del año y de factores externos como lo son el clima y las enfermedades en bovinos y porcinos. A continuación, se muestran los datos referentes a él origen del ganado:

Tabla 11-1. Procedencia de la carne

DATOS DE PROCEDENCIA DE LA CARNE PARA TODOS LOS ESTABLECIMIENTOS DE LA ASOCIACIÓN		
PRODUCTO	PROCEDENCIA	PORCENTAJE
CARNE DE RES	BOYACÁ	77,78%
	BOGOTÁ	5,55%
	NO CONOCIDO	16,67%
CARNE DE CERDO	BOYACÁ	83,33%
	BOGOTÁ	0,00%
	NO CONOCIDO	16,67%

Fuente: Resultados entrevistas

Grafico 1. Origen de la carne



Fuente: Resultados entrevistas

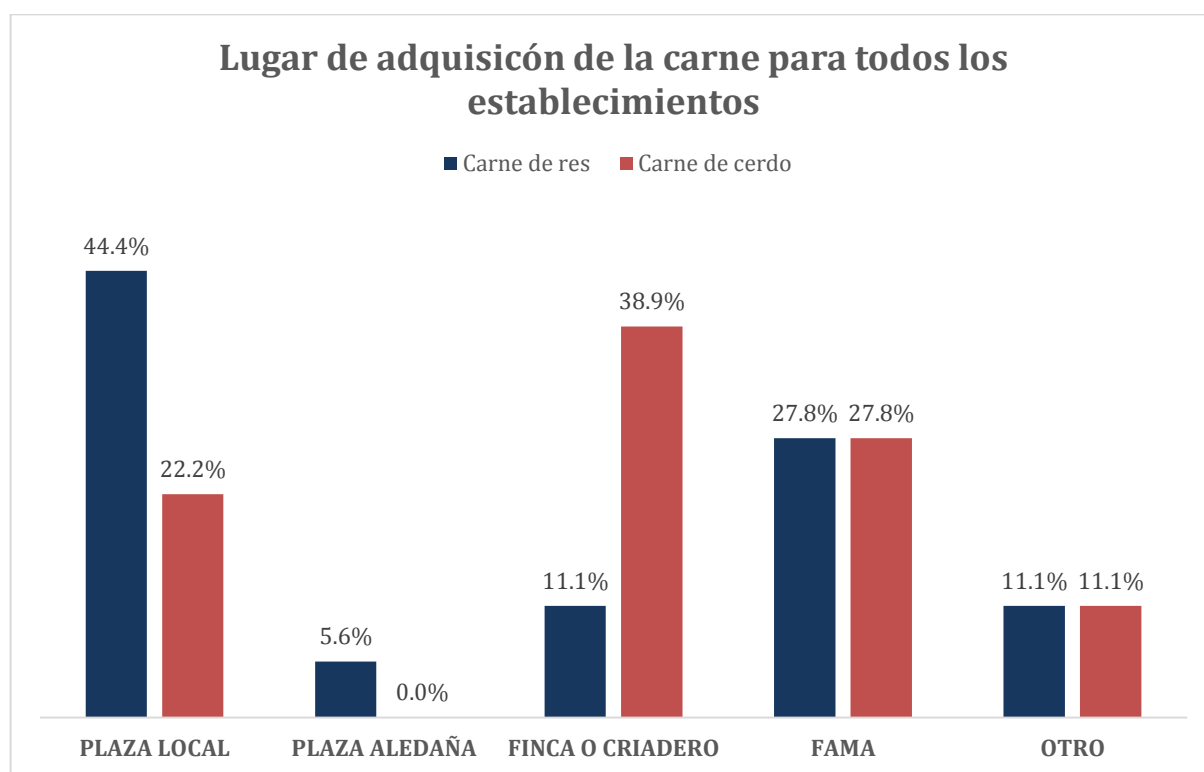
Podemos ver que principalmente la procedencia de la carne es en Boyacá y ahora veremos en qué lugar normalmente comprar la carne.

Tabla 11-2. Lugar de adquisición de la carne

DATOS DE LUGAR DE ADQUISICIÓN DE LA CARNE PARA TODOS LOS ESTABLECIMIENTOS DE LA ASOCIACIÓN		
PRODUCTO	PROCEDENCIA	PORCENTAJE
CARNE DE RES	PLAZA LOCAL	44,44%
	PLAZA ALEDAÑA	5,56%
	FINCA O CRIADERO	11,11%
	FAMA	27,78%
	OTRO	11,11%
CARNE DE CERDO	PLAZA LOCAL	22,22%
	PLAZA ALEDAÑA	0,00%
	FINCA O CRIADERO	38,89%
	FAMA	27,78%
	OTRO	11,11%

Fuente: Resultados entrevistas

Grafico 2. Lugar de adquisición de la carne



Fuente: Resultados entrevistas

Los asociados se abastecen de carne de res y de cerdo con las respectivas normas sanitarias provenientes de diferentes zonas de la región y con variedad de características requeridas por los asociados. La mayoría de establecimientos compran el ganado en pie el cual requiere guías de movilización y guías ICA para su posterior beneficio prestado por la planta de beneficio de Sogamoso INFRIBOY.

Cantidad de carne en canal

El consumo de carne de los miembros de la asociación se mide usualmente en arrobas y de manera semanal, a continuación, se muestra los datos recolectados referentes al consumo de carne:

Tabla 11-3. Consumo de carne de la ARCASUG

DATOS DE CONSUMO PARA TODOS LOS ESTABLECIMIENTOS DE LA ASOCIACIÓN		
PRODUCTO	CONSUMO SEMANAL EN ARROBAS	CONSUMO SEMANAL EN KILOS
CARNE DE RES	200	2300
CARNE DE CERDO	95	1093

Fuente: Resultados entrevistas

Cabe aclarar que no se tienen en cuentas los datos obtenidos de Nebraska, Bonanza y manicomio por las razones expuestas en el Anexo 3.

Plaza de ferias de compra de ganado Sogamoso

El también conocido mercado del lazo en Sogamoso ubicado actualmente en la calle 11 sur con la carrera 23. El nuevo predio cumple cabalmente con los requerimientos exigidos por el ICA y otras autoridades que regulan la comercialización de semovientes (Alcaldía de Sogamoso 2017). Allí es donde normalmente los miembros de la ARCASUG van a comprar los semovientes para su aprovisionamiento de carne como lo muestra la tabla 11-2. En este lugar se pueden encontrar asociaciones de ganaderos y vendedores de reses de diferentes zonas de Boyacá y Casanare. La adquisición de los semovientes se hace de manera individual y no hay ningún tipo de alianzas con una asociación ganadera.

Planta de sacrificio de Sogamoso INFRIBOY

Todos los miembros de la ARCASUG por norma sanitaria y cumplimiento de la ley llevan sus animales a sacrificio en INFRIBOY. El matadero de Sogamoso la capacidad instalada es de 300 bovinos diarios y solo se están sacrificando cerca de 70 bovinos; mientras que solo se

sacrifican 900 porcinos en el mes” , dijo el actual gerente Carlos Julio Barrera (Entrevista RCN radio septiembre 2017).

Dentro de las políticas de seguridad e inocuidad alimentaria, la planta de beneficio de Sogamoso pone al servicio de los 14 municipios de la provincia de Sugamuxi el servicio cumpliendo con la normatividad y las exigencias en cuanto al faenado de los animales para garantizar la calidad de este producto básico en la cadena alimenticia.

De la misma manera, manifestó que cuenta con cuarto frío maneja una temperatura entre los cero y los cuatro grados centígrados exigidos por las normas. Esto es suficiente para garantizar a nuestros usuarios que la carne salga de la planta en óptimas condiciones, Dijo además que la capacidad con la que cuenta este nuevo equipamiento de la planta, es para almacenar 120 canales de bovinos.

Productos de plaza

Principalmente se compran productos procedentes de la región ofrecidos por las plazas de abastecimientos locales como SOGABASTOS, COOPROORIENTE las cuales brindan la calidad y características requeridas para elaborar los platos ofrecidos por los establecimientos miembros de la ARCASUG.

Acompañamientos

Al igual que los productos de plaza, los acompañamientos también son ofrecidos por proveedores de la región los cuales poseen ciertas características de calidad y ya tienen cierta tradición, algunos miembros de la ARCASUG fabrican sus propios acompañamientos o ya tienen proveedores específicos con los cuales han establecido una relación de varios años.

A continuación, se muestra el número de establecimientos que ofrecen determinado acompañamiento:

Tabla 11-4. Acompañamientos del producto

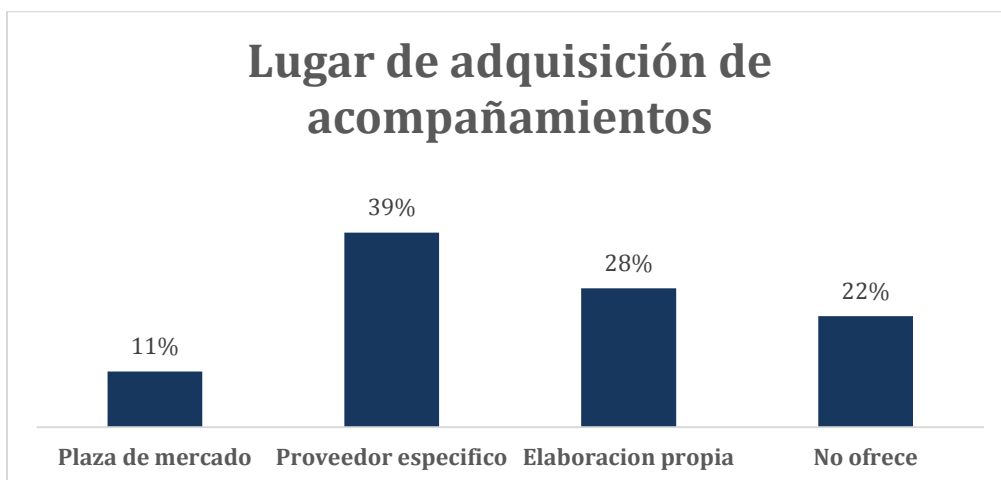
Acompañamientos	Número de establecimientos que lo ofrecen	Porcentaje
Rellena	14	93,30%
Envuelto	13	86,70%
Chorizo	6	40,00%
Arepa	11	73,30%
Plátano	9	60,00%
Ensalada	8	53,30%
Guarapo	1	6,70%

Fuente: Elaboración propia

Proveedores De Acompañamientos

Los proveedores de acompañamientos principalmente son proveedores específicos para cada establecimiento con el cual han formado una relación de cooperación de varios años, pero no se presentan proveedores comunes para beneficio de la asociación en general, también se presentan varios casos en los cuales los acompañamientos los producen en los mismos establecimientos. A continuación, se muestran los datos referentes a la procedencia de los acompañamientos:

Grafico 3. Lugar de adquisición de los acompañamientos



Fuente: Resultados entrevistas

11.1.2 Establecimientos

La ARCASUG está conformada principalmente por establecimientos que ofrecen carne asada a la llanera; estos se dividen en: asaderos, asaderos-restaurantes y restaurantes. Estos establecimientos cuentan con una trayectoria de varios años y reconocimiento en toda la región por ofrecer productos de calidad y con muy buena aceptación por parte de los clientes.

Se identificaron mediante los instrumentos de recolección de información a miembros activos de la ARCASUG y también a manera de complemento a miembros en proceso de vinculación. Estos establecimientos se muestran a continuación:

Tabla 11-5. Miembros de la asociación

RAZÓN SOCIAL	NOMBRE DEL PROPIETARIO
ASADERO BRASAS EL LLANERO	MIGUEL ANTONIO RODRÍGUEZ
ASADERO CHICORAL	GLORIA ESPERANZA FLÓREZ
ASADERO DONDE MARZO	ORLANDO RIAÑO
ASADERO EL MANICOMIO	FABIO LEÓN PÉREZ MOLANO
ASADERO EL TERMINAL	OSCAR PUERTO
ASADERO RESTAURANTE RANCHO COLINA	RAMIRO PÉREZ MOLANO
ASADERO TECHOS ROJOS	MARCO FIDEL MOLANO
ASADERO TOCAIMA	CARLOS PÉREZ

BRISAS DEL CASANARE	HERNÁN GAVIDIA
NEBRASKA CARNES FINAS	MARLENY GUERRERO
RESTAURANTE CACIQUE FIRABIA	SANDRA ROJAS
RESTAURANTE CAMPESTRE CASA GRANDE S.A.S	MARÍA VICTORIA ZEA
RESTAURANTE EL BOSQUE CAMPESTRE	FERNANDO CASTIBLANCO
RESTAURANTE EL BOSQUE TRADICIONAL	JAIME CASTIBLANCO

Fuente: Resultados entrevistas

Tabla 11-6. Establecimientos en proceso de vinculación

RAZÓN SOCIAL	NOMBRE DEL PROPIETARIO
BRASAS Y BRASAS CAMPESTRE	MARTHA CECILIA CHAPARRO INFANTE
RESTAURANTE BOYACÁ REAL	SANTIAGO DÍAZ
RÓMULO FOODLOVERS	MARIO CHAPARRO
ASADERO ESTADERO BONANZA	CARLOS ARTURO SALCEDO

Fuente: Resultados entrevistas

Cabe resaltar que además de asaderos y asaderos-restaurantes de carne también son miembros de la ARCASUG otros tipos de establecimientos que también ofrecen carne en otras presentaciones lo cual brinda información adicional al estudio.

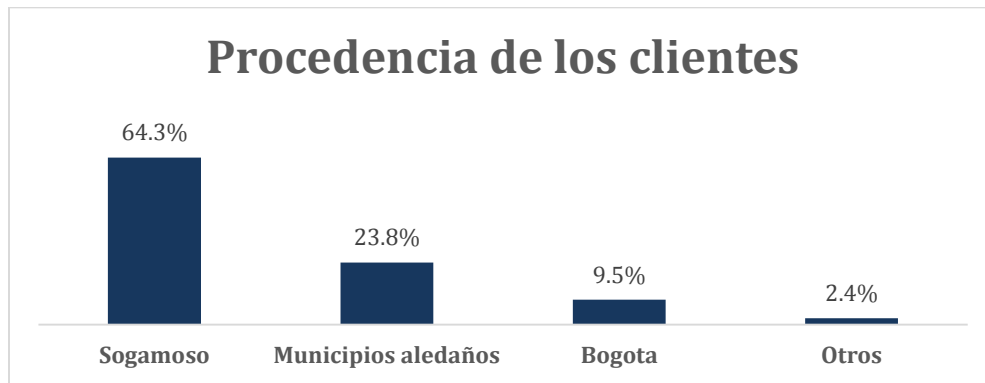
11.1.3 Clientes

Los clientes que suelen frecuentar los establecimientos miembros de la ARCASUG, provienen de diferentes zonas del país buscando probar un plato típico y vivir una experiencia familiar, estos son en muchas ocasiones clientes frecuentes de varios años.

Origen de clientes

Los clientes que frecuentan los establecimientos miembros de la ARCASUG no solamente provienen localmente como se muestra a continuación:

Grafico 4. Procedencia de los clientes



Fuente: Resultados entrevistas

En la mayoría de las veces los establecimientos son visitados por familias las cuales frecuentan dichos establecimientos por costumbre y con preferencia en algunos en específico.

Satisfacción del cliente

Los establecimientos miembros de la ARCASUG no tienen mecanismos claros, sistemáticos y recurrentes de medición de satisfacción al cliente, esto lo hacen de manera esporádica y de manera subjetiva según lo que observan los propietarios como se muestra a continuación:

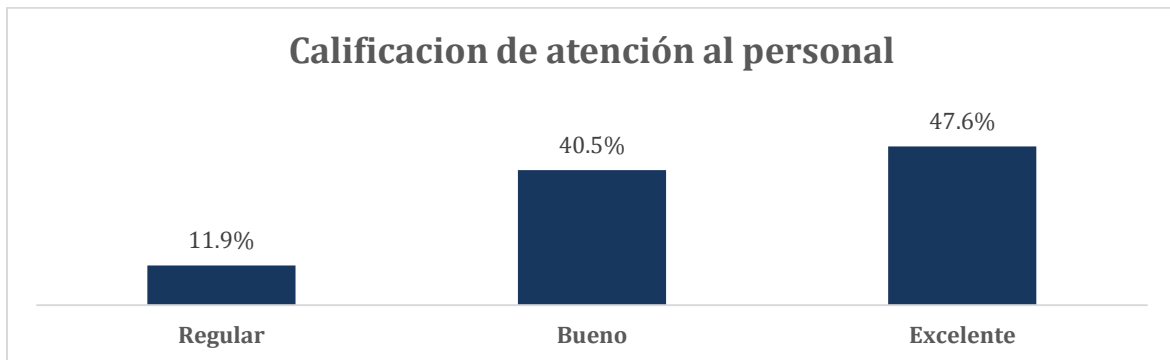
Grafico 5. Mecanismos empleados para medir la satisfacción del cliente



Fuente: Resultados entrevistas

Se obtuvo información acerca de la calificación de la atención del personal que atiende a los clientes encuestados la cual se muestra a continuación:

Grafico 6. Calificación de la atención del personal

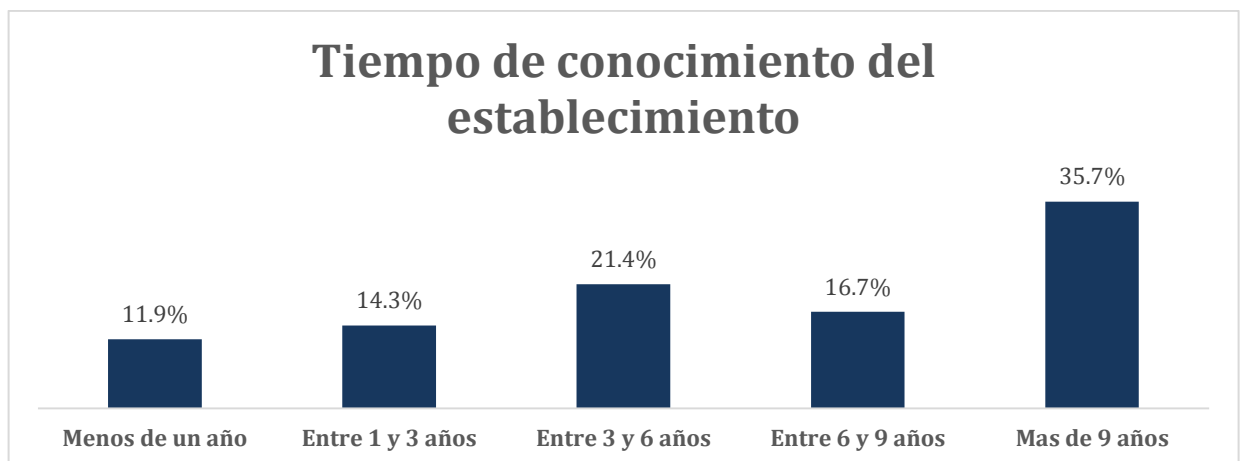


Fuente: Resultados entrevistas

Como se observa en la gráfica se puede visualizar que existe cierta insatisfacción de los clientes con la atención por parte del personal.

Ahora se muestra el tiempo que los clientes llevan conociendo el establecimiento donde fueron encuestados:

Grafico 7. Tiempo de conocimiento del establecimiento

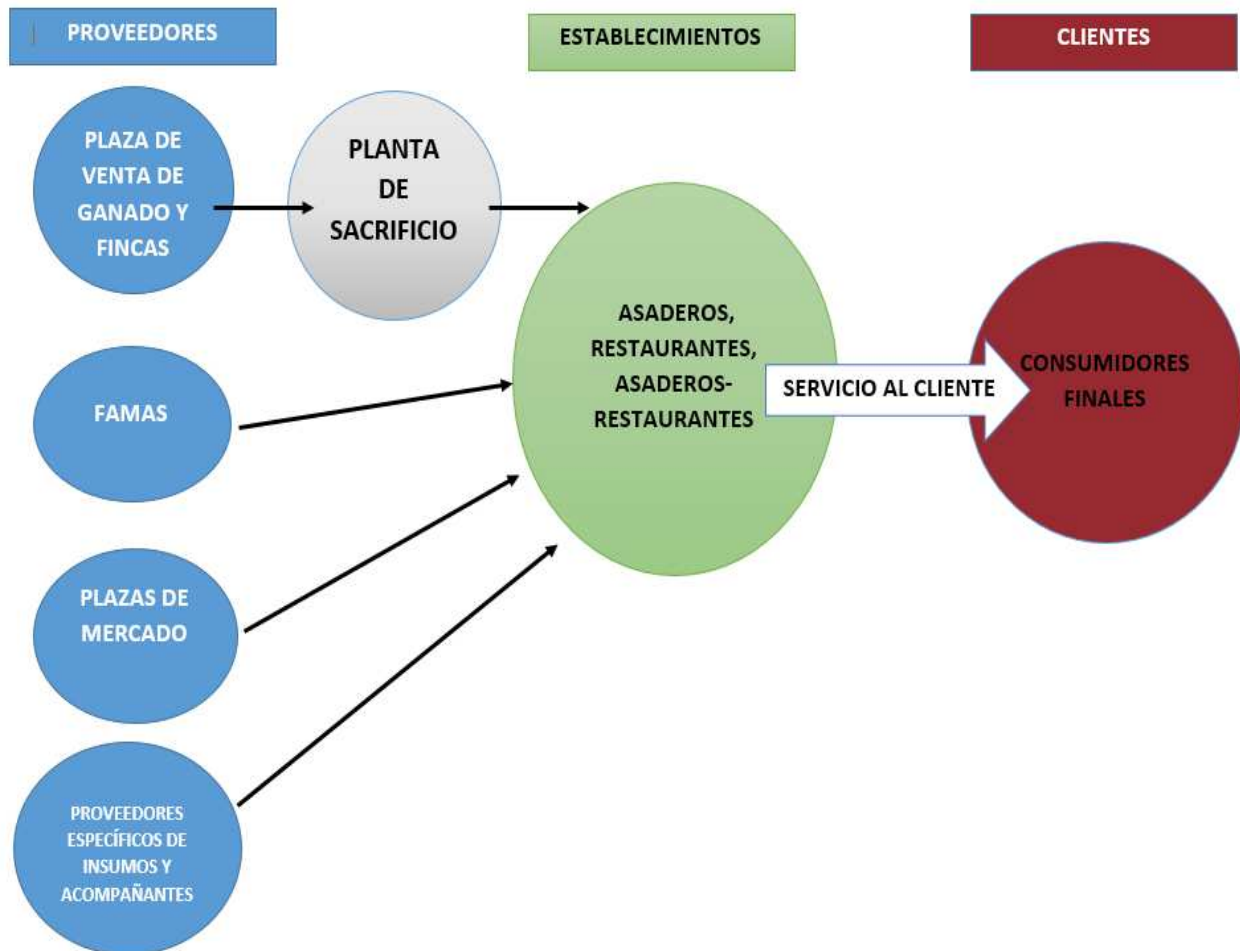


Fuente: Resultados entrevistas

Como se puede observar la mayoría de los clientes que suelen visitar los establecimientos de la ARCASUG son clientes habituales desde hace varios años.

Después de hacer la identificación de los actores se muestra a continuación una gráfica que ilustra la cadena de suministro de la ARCASUG.

Figura 7. Estructura de la cadena de suministro ARCASUG



Fuente: Elaboración propia

11.2 Identificación de roles y relaciones de los actores de la cadena de suministro.

Las relaciones entre los actores hacen que la cadena de suministro funcione, por lo tanto es importante saber su función para poder gestionar la cadena ya que esta es tan fuerte como su eslabón más débil.

11.2.1 Identificación de roles

Tabla 11-7. Identificación de roles

ACTOR	DESCRIPCIÓN OPERATIVA	PRINCIPALES FUNCIONES
PLAZA DE FERIAS DE GANADO EN SOGAMOSO Y FINCAS.	Centros de comercialización de ganado en pie.	Abastecimiento principal de ganado en pie para la ARCASUG.
FAMAS	Comercialización de carne por cortes.	Abastecimientos de carne para algunos establecimientos específicos.
PLANTA DE SACRIFICIO DE SOGAMOSO	Prestador de servicio de sacrificio. Establecimiento dotado con instalaciones necesarias y equipos mínimos requeridos para el beneficio de porcinos y bovinos	Beneficio de porcinos y bovinos requeridos para el funcionamiento de los establecimientos de la asociación, de conformidad con la normatividad sanitaria y ambiental vigente.
PLAZA DE MAYORISTAS COMPROORIENTE Y PLAZA DE MERCADO MINORISTA SOGAMOSO	Centro de comercialización de productos de plaza	Abastecimiento de producto de plaza.
PROVEEDORES ESPECÍFICOS	Acompañamientos.(rellena, envuelto, arepa y chorizo)	Proveedores de productos específicos a algunos establecimientos de la organización.
ESTABLECIMIENTOS	Asaderos y restaurantes que preparan el producto y servicio final.	Cumplir con los requerimientos de los clientes en cuanto a producto y servicio al cliente.
CLIENTES	Consumidores finales	Adquirir los productos ofrecidos por los establecimientos de manera frecuente, habitual u ocasionalmente.

Fuente: Elaboración propia

11.2.2 Relación entre los actores

Existe una relación de partida como asociados entre los diferentes establecimientos los cuales conforman la ARCASUG, en las relaciones que existen entre los proveedores, establecimientos y clientes no se presentan alianzas en donde por ejemplo cada una de las partes determinen las metas estratégicas y operativas, se desarrollen mediciones del desempeño y se tengan mecanismos de retroalimentación formales e informales. Cabe aclarar que no solo se debe centrar el desarrollo de relaciones en las alianzas sino también en cualquier relación de colaboración exitosa. En este punto se debe evaluar la capacidad de los actores de la cadena para realizar los cambios necesarios para implementar y apoyar relaciones exitosas.

12 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE NEGOCIO

Basados en el estudio inicial, se analiza de qué manera los recursos y capacidades influyen dentro de los procesos básicos de la gestión de la cadena de suministro los cuales se eligieron basados en Lambert y se excluyeron los que tienen que ver con la demanda ya que los establecimientos de la ARCASUG no presentan una demanda repetitiva y constante, sino que se ajusta a unos picos de demanda ocasionales.

Gestión de relaciones con los clientes

Se segmentan los clientes en función de su valor en el tiempo, tomado información de las encuestas realizadas a los clientes, donde se encontró que el 64% de los clientes son de Sogamoso y son clientes que conocen los establecimientos en su mayoría por más de 9 años. La ARCASUG no cuenta con información detallada de los clientes que visitan sus establecimientos, y tampoco se puede observar que existan relaciones provechosas entre ellos, en este aspecto se puede destacar la falencia en cuanto a recursos informacionales y relacionales.

Gestión de la relación con los proveedores

La relación con los proveedores es un recurso de gran importancia para el éxito a largo plazo de la organización pero en el caso particular de la ARCASUG se puede observar que hace falta trabajar mucho en este aspecto ya que solo se pueden ver relaciones con proveedores en algunos establecimientos y además no existen los recursos informacionales para poder llevar a cabo esta gestión de la mejor manera como lo es el conocimiento del número de proveedores disponibles y la disponibilidad de materia prima en diferentes épocas del año.

Gestión de servicio al cliente

La gestión de servicio al cliente dentro de la ARCASUG se maneja de manera muy superficial ya que no existen mecanismos concretos de medición de satisfacción y ningún procedimiento para el mejoramiento de este (recursos informacionales), todos los recursos y capacidades con los que cuenta la asociación influyen de manera directa en este aspecto y deben ser utilizados de la mejor manera para alcanzar el objetivo de un mejor servicio al cliente. Cabe destacar falencias en los recursos organizacionales en cuanto a las capacitaciones del recurso humano como los meseros quienes interactúan de manera directa con los clientes y pueden ser determinantes a la hora de la calificación del servicio por parte del consumidor.

Gestión del flujo de fabricación.

En este aspecto se deben entrelazar cada uno de los recursos y capacidades para proveer las actividades con las cuales implementar una manufactura flexible (elaboración del plato y servicio) que pueda afrontar los picos y estacionalidad de la demanda. La ARCASUG cuenta con unos recursos físicos y humanos importantes los cuales se pueden potenciar con una gestión adecuada de los flujos de fabricación, pero así mismo se debe prestar atención en los recursos organizacionales, relacionales e informacionales los cuales son escasos y son de gran importancia en este aspecto.

Con los resultados del cálculo de capacidades vemos que los establecimientos de la ARCASUG, se encuentra dentro de la zona de balance, porque se mantiene cerca del 70% de utilización de su capacidad de atención al cliente, se debería realizar un análisis más detallado acerca de cuáles de estos establecimientos tienen exceso o falla de capacidad en atención y se pudieran generar alianzas entre los establecimientos para poder compartir para de sus recursos

humanos (meseros) en caso que sea necesario. En cuanto a la utilización de infraestructura cuentan con un buen margen, puesto que solo utilizan un 12% de su capacidad.

Desarrollo de productos y comercialización.

En cuanto al desarrollo de productos y comercialización la ARCASUG solamente enfocan sus esfuerzos en promocionar y ofrecer los productos que ya se poseen, últimamente la asociación ha trabajado en aspectos como el desarrollo de nuevos empaques ecológicos, pero para poder desarrollarse ese tipo de iniciativas son de gran importancia los recursos financieros con los que se pueda disponer además de los recursos relacionales para generar alianzas que hagan más llevaderos estos propósitos.

Gestión de devoluciones.

Una correcta gestión de devoluciones en la ARCASUG se debe enfocar en aspectos como problemas de calidad y los errores en la preparación de pedidos que pueden causar devoluciones, además de la gestión de la logística inversa en cuanto al manejo de desperdicios generados en la operación de cada uno de los establecimientos. En este punto entran los recursos organizacionales como las capacitaciones que involucren procedimientos para una correcta toma de pedidos y manejo de desperdicios.

En la siguiente tabla se mostrarán los recursos fuertes y débiles dentro de los procesos que desarrollan la ARCASUG.

Tabla 12-1. Identificación de recursos en los procesos

IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS EN LOS PROCESOS		
PROCESO	Recursos fuertes	Recursos débiles
Gestión de relación con el cliente	Recursos financieros, recursos físicos, recursos legales, recursos humanos.	Recursos informacionales, recursos relacionales.
Gestión de la relación con los proveedores	Recursos financieros, recursos físicos, recursos legales, recursos humanos, recursos relacionales.	Recursos informacionales
Gestión de servicio al cliente	Recursos financieros, recursos físicos, recursos legales.	Recursos humanos, recursos informacionales, recursos relacionales.
Gestión del flujo de fabricación	Recursos financieros, recursos físicos, recursos legales, recursos humanos, recursos informacionales, recursos relacionales.	
Desarrollo de productos y comercialización	Recursos físicos, recursos legales, recursos humanos, recursos informacionales.	Recursos financieros, recursos relacionales.
Gestión de devoluciones	Recursos financieros, recursos físicos, recursos legales, recursos humanos, recursos informacionales, recursos relacionales.	

Fuente: Elaboración propia

Vemos que todos los recursos se encuentran dentro de cada proceso, algunos más fuertes que otros, y para poder evaluarlos más concretamente realizaremos una valoración de recursos y capacidades, método desarrollado por Collis y Montgomery para identificar cuáles son los recursos que verdaderamente agregan valor al negocio.

13 CATEGORIZACIÓN E IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS Y CAPACIDADES

Teniendo en cuenta la identificación de los recursos dentro de los procesos se realiza una categorización de estos, basados en Quezada, 2015.

Tabla 13-1. Categorización de los recursos

1.- CATEGORIZACIÓN DE LOS RECURSOS.	
CATEGORÍA DE RECURSOS	IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS
FINANCIEROS	Financiamiento propio por medio de cuotas anuales y de terceros por posibles aportes ocasionales de entes gubernamentales como es la cámara de comercio.
FÍSICOS	Los recursos físicos de los establecimientos visitados en la ruta de la carne, vemos que cuentan con zona de cargue y descargue, bodega de vegetales, bodega de leña, refrigeradores o cuartos fríos, estufas industriales, baños, recreación para adultos, recreación para niños, tarimas, mesas y mesas, sillas, salón de eventos, bar, cámaras de seguridad, televisores, letreros de la ruta de la carne, logo de la ruta de la carne, computadores, datafono, caja registradora, carta, zona wifi, estufa de carbón, baño para discapacitados, sensores de alarma.
LEGALES	La marca registrada "Ruta de la carne" la ha llevado a una posición de prestigio en la región.
HUMANOS	Las destrezas, habilidades y experiencia de cada uno de los socios, cocineros y asadores, de la asociación ruta de la carne desarrollada durante muchos años, han permitido lograr establecer una diferenciación gastronómica a nivel nacional. Y apoyo y seguimiento por parte de personal calificado de la cámara de comercio.
ORGANIZACIONALES	Capacitaciones realizadas por la cámara de comercio para la asociación, motivación y alto compromiso de su personal, incentivos monetarios para los meseros, principalmente en forma de propinas, bonificaciones anuales, obsequio de productos, charlas motivacionales, mejores sueldos y salidas de recreación.
INFORMACIONALES	Algunos de los miembros de la ruta de la carne cuentan con registros financieros los cuales ingresan en cajas registradoras y por medio de libros, pero no tienen sistemas de registro y almacenamiento de datos de abastecimiento, clientes, proveedores etc. No se cuenta con conocimientos de sistemas de información ni de tecnologías blandas y duras que sirvan de apoyo para la toma de decisiones y para llevar un proceso sistemático en los procesos. A pesar de estas falencias los miembros de la ARCASUG cuentan con un alto conocimiento y dominio del sector y del segmento de mercado en el que se encuentran.

RELACIONALES	A nivel de la asociación no existen relaciones con proveedores y clientes, solo existen, pero a nivel individual en algunos miembros de la asociación ruta de la carne.

Fuente: Elaboración propia

13.1 Recursos Financieros

El patrimonio de la ARCASUG está dado por:

- Las cuotas de afiliación, los socios fundadores \$50.000
- Las cuotas de afiliación, los socios adherentes \$600.000
- La cuota de sostenimiento anual que es de \$50.000
- Las utilidades de las actividades que la asociación realice.
- Aportes de entidades públicas y privadas nacionales o extranjeras realicen.
- Las demás que por cualquier otro medio se adhieran para el logro de los objetivos.

Cabe aclarar que la información recopilada acerca del recurso financiero necesarios para garantizar la operación de la cadena de suministro se encuentra dentro de las limitaciones del estudio, por la difícil adquisición de la información.

13.2 Recursos Físicos

La suma del total de los recursos físicos de la ARCASUG se muestra a continuación:

Instalación	Zonas de cargue y descargue	Bodega de vegetales	Bodega de leña	Refrigeradores o cuartos fríos	Estufas industriales	baños
Cantidad	13	14	16	36	36	82
Bares	Cámaras de seguridad	Televisores	Letreros	Logos	Computadores	Datafonos
11	9	6	9	11	10	6
Recreación para niños	Tarimas	Mesas	Sillas	Salones para eventos	Recreación para adultos	Cajas registradoras
9	6	622	3430	11	6	11
Carta	Zonas de Wifi	Estufas de carbón	Baño para discapacitados	Sensores o alarmas		
8	6	8	4	4		

Como podemos observar la ARASUG cuenta con una cantidad importante para llevar a cabo de a mejor manera para llevar sus procesos. Los datos recopilados de estos recursos se encuentran en el anexo 3.

13.3 Capacidad De Las Instalaciones

Se realizó una identificación de la utilización de servicio en donde se emplearon los datos referentes a la cantidad de carne de res, cerdo consumida semanalmente y la cantidad de carne

promedio servida por plato, datos suministrados durante las entrevistas, además del tiempo que demora en ser servido, para poder calcular la capacidad teórica, efectiva y real. Además, hallamos la utilización de las instalaciones, para ello utilizamos el número de sillas disponibles en todos los establecimientos de la ARCASUG. Cabe aclarar que los siguientes cálculos son una estimación aproximada ya que no se pudo recolectar información exacta de cada uno de los establecimientos. Las capacidades se hallaron de la siguiente manera:

Capacidad teórica = #de turnos * (#de horas laboradas - pérdidas de tiempo) * #días de la semana * #de ordenes por hora = $1 * (8 - 1,5) * 7 * 6 = 273$ Ordenes por semana

Capacidad teórica por número de meseros = #de turnos * (#de horas laboradas - pérdidas de tiempo) * #días de la semana * #de ordenes por hora * # meseros = $1 * (8 - 1,5) * 7 * 6 * 97 = 26481$ Ordenes por semana

Capacidad efectiva = #de turnos * (#de horas turno - Pérdidas de tiempo) * #días a la semana trabajados reales * #de ordenes por hora = $1 * (8 - 1,5) * 2 * 6 = 78$ Ordenes por semana

Capacidad efectiva por número de meseros = #de turnos * (#de horas turno - Pérdidas de tiempo) * #días a la semana trabajados reales * #de ordenes por hora * #meseros = $1 * (8 - 1,5) * 2 * 6 * 97 = 7566$ Ordenes por semana

Capacidad real empírica = (carne de res + carne de cerdo) / (cantidad de carne por plato) = $(2262 + 1070) / 0,5 = 6665$

Utilización semanal teórica = (capacidad efectiva) / (Capacidad teorica) x 100 = $(78 / 273) * 100 = 29\%$

Utilización semanal real = (capacidad real empírica) / (capacidad efectiva) x 100 = $(6665 / 7566) * 100 = 88\%$

Capacidad ociosa real = $1 - \text{Utilización real de la capacidad} = 12\%$

Capacidad de instalaciones = #sillas * #de horas * #días a la semana reales * # Tiempo de estancia = $3430 * 8 * 2 * 1 = 54880$ sillas disponibles por orden

Utilización de las instalaciones = (capacidad real) / (Capacidad de las instalaciones) x 100 = $(6665 / 54880) * 100 = 12\%$

Los resultados del cálculo de las capacidades se encuentran resumidos en el siguiente cuadro:

13-2Cálculo de capacidades operativas

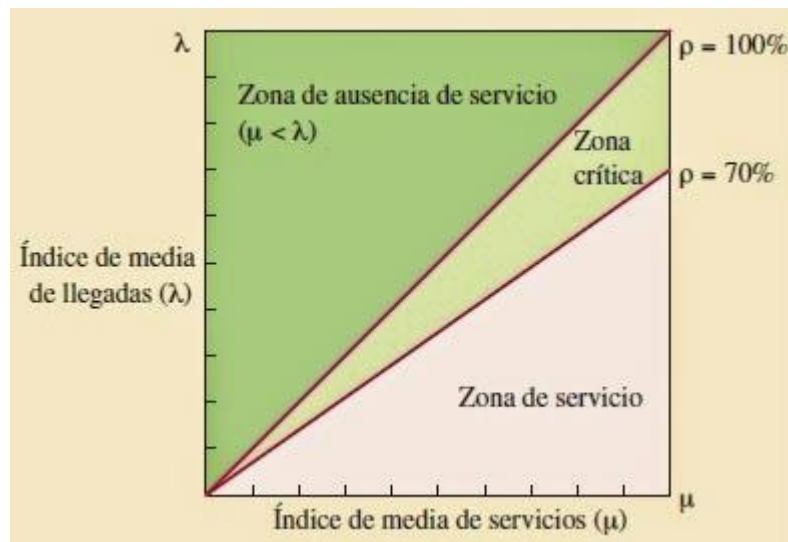
CALCULO DE LA CAPACIDAD OPERACIONAL		
Carne de res semanal	2262	kg/semana
Carne de cerdo semanal	1070	kg/semana
Cantidad de carne por orden	0,5	kg/plato
Días laborados a la semana promedio	2	Días
Numero de turnos	1	Turno
Turno diario promedio	8	Horas
Tiempo de atención promedio	10	minutos por pedido
	0,17	horas por pedido
Ordenes por Hora	6	Horas
Numero de meseros ARCASUG	97	meseros
Pérdida de tiempo por necesidades fisiológicas, almuerzo o imprevistos	1,5	Horas/día
Numero de sillas ARCASUG	3430	sillas
Tiempo de estancia clientes	1	hora
Capacidad pico o teórica	273	Ordenes por semana
Capacidad pico por número de meseros	26481	Ordenes por semana
Capacidad efectiva o instalada	78	Ordenes por semana
Capacidad efectiva por número de meseros	7566	Ordenes por semana
Utilización semanal teórica	29%	Utilización semanal de servicio
Colchón de capacidad	71,43%	
Capacidad real empírica	6665	Ordenes por semana
Utilización semanal real	88%	
Capacidad ociosa real	12%	
Capacidad de instalaciones	54880	sillas disponibles por orden
Utilización de las instalaciones a la semana	12%	

Fuente: Elaboración propia

Analizando los resultados del cálculo de capacidades vemos que los establecimientos de la ARCASUG, según los datos obtenidos en cuanto a la utilización y calidad del servicio esta se

encuentra en el mejor punto operacional ya que está entre el 70% y el 100% de la capacidad máxima, lo cual indica que es suficiente para que los establecimientos se encuentren ocupados, pero permitiendo que los clientes se atiendan de manera individual y halla una capacidad en reserva para atender a nuevos clientes. En cuanto a la utilización de infraestructura se puede observar que solo utilizan un 12% de su capacidad.

Figura 8. Índice de utilización del servicio (ρ) y la calidad del servicio.



Fuente: Chase, R.B., & Jacobs, (2010). Administración de operaciones.

En el caso de la ARCASUG es necesario satisfacer la demanda cuando esta se presente por lo tanto la capacidad de servicio es muy importante. Cuando se tiene un exceso de capacidad se incurren en grandes costos y tener una capacidad insuficiente se corre el riesgo de perder clientes, por lo tanto, se recomienda usar el marketing en donde se podrían aplicar ofertas y descuentos en determinadas horas y días de atención, así como sistemas de puntos y otros mecanismos para aprovechar al máximo los recursos y capacidades.

13.4 Recursos Legales

La marca registrada "Ruta de la carne" es la principal ventaja, al ser pionera para la promoción de establecimientos gastronómicos en la región.

13.5 Recursos Humanos

Los recursos humanos con los que cuenta la ARCASUG se dividen en los siguientes cargos:

Tabla 3 Recurso humano de la ARCASUG

Recurso humano de la ARCASUG		
Personal	Mínimo	Máximo
MESEROS	89	105
COCINEROS	46	53
ASADOR	20	26
PERSONAL DE ASEO	5	5
ADMINISTRATIVO	20	20
RECEPCIONISTA DE CLIENTES Y VEHÍCULOS	13	13
CASO ESPECIAL	3	3
TOTAL	196	225

Fuente: Resultado entrevistas

La información completa sobre recursos humanos se puede ver en el anexo 3.

13.6 Recursos Organizacionales

Como recursos organizacionales en la ARCASUG podemos identificar a todos los medios para alcanzar de manera más eficiente los objetivos planteados por cada asociado, como lo son la capacidad de gestión de los dueños, las capacitaciones realizadas, los mecanismos de motivación e incentivos, el compromiso por parte del personal, el ágil proceso en la toma de decisiones, la

experiencia, el prestigio y la trayectoria. Se detalla la información respecto a las capacitaciones e incentivos en el Anexo 3.

13.7 Recursos Informacionales

Se puede observar que los establecimientos de la ARCASUG no se tienen sistemas de registro y almacenamiento de datos de abastecimiento, clientes, proveedores etc, ni se cuenta con conocimientos de sistemas de información de tecnologías blandas ni duras que sirvan de apoyo para la toma de decisiones y para llevar un proceso sistemático en los procesos.

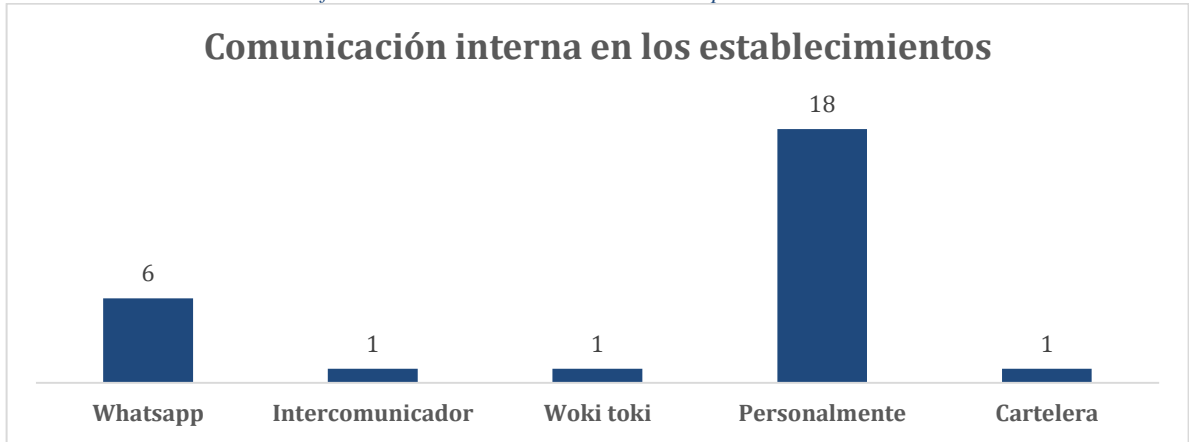
A pesar de estas falencias los miembros de la ARCASUG cuentan con un alto conocimiento y dominio del sector y del segmento de mercado en el que se encuentran.

13.8 Recursos Relacionales

Para la asociación en conjunto no existen relaciones con proveedores o clientes comunes, estas solo se presentan en algunos establecimientos de manera individual.

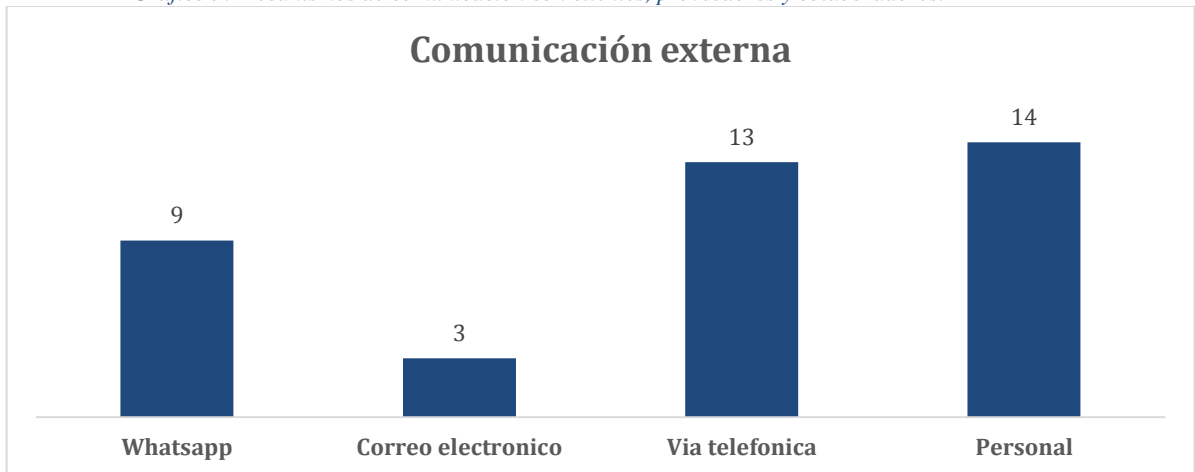
Para comunicarse con los trabajadores y clientes se usa principalmente la comunicación verbal y el Whatsapp. Cabe aclarar que no existe una relación clara y definida de los establecimientos con los clientes porque no se manejan estrategias de acercamiento y fidelización con los clientes, además de que no se tienen mecanismos para medir la satisfacción del cliente.

Grafico 8. Comunicación interna con los empleados.



Fuente: Resultados entrevistas

Grafico 9. Mecanismos de comunicación con clientes, proveedores y colaboradores.



Fuente: Resultado entrevistas

14 DETERMINACIÓN DE VALOR DE LOS RECURSOS. APLICACIÓN DE TEST DE COLLIS Y MONTGOMERY. QUESADA 2015.

Después de identificados los recursos se procede a hacer una valoración respondiendo de acuerdo a la información anteriormente planteada y de acuerdo a las entrevistas desarrolladas durante la investigación de cada uno de ellos, haciendo una comparación de factores claves frente a sus competidores, para lo cual se utilizaron los siguientes tests:

14.1 Prueba de inimitabilidad: ¿Son los recursos difíciles de copiar?

Tabla 14-1. Prueba de Inimitabilidad

1) Prueba de Inimitabilidad:		
RECURSOS	TIPO	¿SON LOS RECURSOS DIFÍCILES DE COPIAR?
FINANCIEROS	Propios	Este recurso se puede imitar, debido a que la competencia puede acceder al dinero de diferentes formas.
	Terceros	
FÍSICOS	Zonas de cargue y descargue	La capacidad física es un recurso inimitable, debido a que el volumen de atención al cliente es superior al de los competidores, y disponen de una gran inversión en activos fijos.
	Bodega de vegetales	
	Bodega de leña	
	Refrigeradores o cuartos fríos	
	Estufas industriales	
	Baños	
	Recreación para adultos	
	Recreación para niños	
	Tarimas	
	Mesas	
	Sillas	
	Salones para eventos	
	Bares	
	Cámaras de seguridad	
	Televisores	
	Letreros	
	Logos	
	Computadores	
	Datafonos	
	Cajas registradoras	
	Carta	
	Zonas de Wifi	
	Estufas de carbón	
	Baño para discapacitados	

	Sensores o alarmas	
LEGALES	Marca registrada	Este es un recurso inimitable debido a que esta marca es pionera en este tipo de asociaciones gastronómicas en la región.
HUMANOS	Meseros	Este recurso es inimitable debido a los conocimientos y experiencias del personal de cocina y asadores de carne tradicionales, acreditados a nivel nacional.
	Cocineros	
	Asadores	
	Administrativos	
	Personal de aseo	
	Recepcionista de clientes y vehículos	
ORGANIZACIONALES	Motivación	Estos recursos son fácilmente imitables por la competencia, ya que no se coordinan y explotan estos recursos de manera distintiva.
	Capacitación	
INFORMACIONALES	Conocimiento del sector.	El conocimiento que tienen del sector es difícilmente imitable debido a que la información que el mercado ofrece no está disponible para todas las empresas del sector gastronómico más específicamente de los asaderos de carne a la llanera. En cuanto a los registros financieros cualquier organización lo puede realizar de esa manera.
	Registros financieros.	
RELACIONALES	relación cliente	Este recurso relacional con proveedores en algunos establecimientos es inimitable ya que corresponde a la capacidad de estos establecimientos para negociar y adquirir confianza con estos proveedores.
	relación proveedor	

Fuente: Elaboración propia

14.2 Prueba de durabilidad: ¿Con qué rapidez este recurso se deprecia?

Tabla 14-2. Prueba de durabilidad

2) Prueba de durabilidad:		
RECURSOS	TIPO	¿CON QUÉ RAPIDEZ ESTE RECURSO SE DEPRECIA?
FINANCIEROS	Propios	Este recurso se deprecia rápidamente, ya que el dinero pierde valor en el tiempo
	Terceros	
FÍSICOS	Zonas de cargue y descargue	Dependiendo de la naturaleza del recurso físico, estos tienen baja depreciación, ya que la mayoría son referentes a instalaciones
	Bodega de vegetales	
	Bodega de leña	
	Refrigeradores o cuartos fríos	
	Estufas industriales	
	baños	
	Recreación para adultos	
	Recreación para niños	

	Tarimas	
	Mesas	
	Sillas	
	Salones para eventos	
	Bares	
	Cámaras de seguridad	
	Televisores	
	Letreros	
	Logos	
	Computadores	
	Datafonos	
	Cajas registradoras	
	Carta	
	Zonas de Wifi	
	Estufas de carbón	
	Baño para discapacitados	
	Sensores o alarmas	
LEGALES	Marca registrada	Este es un recurso de larga duración, dentro de la proyección de la organización se espera que la marca aumente su valor con el tiempo.
HUMANOS	Meseros	Debido a las capacidades del recurso humano es durable y se puede fortalecer mediante capacitaciones y experiencia. Exceptuando a los meseros ya que son de alta rotación, debido a que su trabajo en la mayoría de los establecimientos es solamente de fines de semana.
	Cocineros	
	Asadores	
	Administrativos	
	Personal de aseo	
	Recepcionista de clientes y vehículos	
ORGANIZACIONALES	Motivación	Este es un recurso de larga duración, debido a que los procesos organizacionales están en constante renovación, debido a que la mayoría de establecimientos tienen la intención de mejorar continuamente.
	Capacitación	
INFORMACIONALES	Conocimiento del sector	Este recurso se deprecia rápidamente debido a que el conocimiento que se tiene del sector pasa a ser inutilizable con el tiempo.
	Registros financieros.	
RELACIONALES	relación cliente	Este recurso no se deprecia rápidamente, debido a que las alianzas que se presentan llevan varios años.
	relación proveedor	

Fuente: Elaboración propia

14.3 Prueba de apropiabilidad: ¿Quién captura el valor que los recursos crean?

Tabla 14-3. Prueba De La Apropiabilidad

3) Prueba De La Apropiabilidad		
RECURSOS	TIPO	¿QUIEN CAPTURA EL VALOR QUE LOS RECURSOS CREAN?
FINANCIEROS	Propios	Este valor lo recibe la asociación, pues estos recursos están destinados a mejorar el prestigio de la marca
	Terceros	

FÍSICOS	Zonas de cargue y descargue	El valor de los recursos físicos convertidos por cada uno de los asociados es captado o recibido por cada uno. Y a su vez también genera valor como asociación ruta de la carne, haciéndola más fuerte en conjunto.
	Bodega de vegetales	
	Bodega de leña	
	Refrigeradores o cuartos fríos	
	Estufas industriales	
	baños	
	Recreación para adultos	
	Recreación para niños	
	Tarimas	
	Mesas	
	Sillas	
	Salones para eventos	
	Bares	
	Cámaras de seguridad	
	Televisores	
	Letreros	
	Logos	
	Computadores	
	Datafonos	
	Cajas registradoras	
	Carta	
	Zonas de Wifi	
	Estufas de carbón	
	Baño para discapacitados	
	Sensores o alarmas	
LEGALES	Marca registrada	El valor de la marca es captada por la organización, debido a que con el tiempo aumenta en prestigio de esta, aumentando la cartera de clientes y proveedores
HUMANOS	Meseros	Este valor es capturado de manera individual y de manera general para la asociación, debido a que un buen desempeño organizacional se transforma en un éxito de todas las partes
	Cocineros	
	Asadores	
	Administrativos	
	Personal de aseo	
	Recepcionista de clientes y vehículos	
ORGANIZACIONALES	Motivación	Este valor lo recibe toda la organización, especialmente los empleados que reciben todo el valor de las capacitaciones.
	Capacitación	
INFORMACIONALES	Conocimiento del sector	Este recurso es captado por cada uno de los establecimientos asociados.
	Registros financieros	
RELACIONALES	Relación con el cliente	Este recurso es valorado por los establecimientos, clientes y proveedores. Ya que las relaciones se transforman en beneficios para todas las partes.
	Relación con proveedor	

Fuente: Elaboración propia

14.4 Prueba de sustitución: ¿Puede un recurso único ser superado por uno diferente?

Tabla 14-4. Prueba de sustitución

4) Prueba De Sustitución.		
RECURSOS	TIPO	¿PUEDE UN RECURSO ÚNICO SER SUPERADO POR UN RECURSO DIFERENTE?
FINANCIEROS	Propios	Este recurso no es único ya que existen otras alternativas como lo son aportes gubernamentales entre otros.
	Terceros	
FÍSICOS	Zonas de cargue y descargue	La infraestructura de los establecimientos es única debido su ubicación y capacidad.
	Bodega de vegetales	
	Bodega de leña	
	Refrigeradores o cuartos fríos	
	Estufas industriales	
	baños	
	Recreación para adultos	
	Recreación para niños	
	Tarimas	
	Mesas	
	Sillas	
	Salones para eventos	
	Bares	
	Cámaras de seguridad	
	Televisores	
	Letreros	
	Logos	
	Computadores	
	Datafonos	
	Cajas registradoras	
	Carta	
	Zonas de Wifi	
	Estufas de carbón	
	Baño para discapacitados	
	Sensores o alarmas	
LEGALES	Marca registrada	Este recurso es único ya que la marca es representativa solamente de esta organización.
HUMANOS	Meseros	Las destrezas, habilidades y capacidades son difícilmente reemplazables y son propias tanto de la asociación como de los establecimientos.
	Cocineros	
	Asadores	
	Administrativos	
	Personal de aseo	
	Recepcionista de clientes y vehículos	
ORGANIZACIONALES	Motivación	Este recurso es único de cada establecimiento debido a que cada uno establece su manera de administrar y gestionar.
	Capacitación	

INFORMACIONALES	Conocimiento del sector.	El constante cambio del entorno tecnológico hace que este recurso no sea único.
	Registros financieros.	
RELACIONALES	Relación cliente	Debido a la relación que existe entre los establecimientos proveedores y clientes, este recurso es único y es una capacidad característica de cada establecimiento.
	Relación con proveedor	

Fuente: Elaboración propia

14.5 Prueba de superioridad competitiva: ¿Son sus recursos verdaderamente mejores?

Tabla 14-5. Prueba de superioridad competitiva

5) Prueba de superioridad competitiva		
RECURSOS	TIPO	¿SON SUS RECURSOS VERDADERAMENTE MEJORES?
FINANCIEROS	Propios	Este recurso no es verdaderamente mejor porque hay otras asociaciones o empresas que se pueden financiar de la misma o mejor manera.
	Terceros	
FÍSICOS	Zonas de cargue y descargue	Estos recursos podrían ser mejor que los de los competidores debidos que su capacidad y ubicación es superior a otras organizaciones.
	Bodega de vegetales	
	Bodega de leña	
	Refrigeradores o cuartos fríos	
	Estufas industriales	
	baños	
	Recreación para adultos	
	Recreación para niños	
	Tarimas	
	Mesas	
	Sillas	
	Salones para eventos	
	Bares	
	Cámaras de seguridad	
	Televisores	
	Letreros	
	Logos	
	Computadores	
	Datafonos	
	Cajas registradoras	
	Carta	
	Zonas de Wifi	
	Estufas de carbón	
	Baño para discapacitados	
	Sensores o alarmas	
LEGALES	Marca registrada	Este recurso es superior debido a que es una marca pionera en asociaciones gastronómicas de este tipo en la región.

HUMANOS	Meseros	Este recurso es superior debido a la trayectoria de personal que ha demostrado una mejor aceptación en cuanto al servicio al cliente y calidad de sus productos, mejor que sus competidores.
	Cocineros	
	Asadores	
	Administrativos	
	Personal de aseo	
	Recepcionista de clientes y vehículos	
ORGANIZACIONALES	Motivación	Este recurso no es verdaderamente mejor ya que no han mejorado significativamente en el transcurrir del tiempo.
	Capacitación	
INFORMACIONALES	Conocimiento del sector.	No es unos recursos verdaderamente mejor ya que se notó un rezago tecnológico lo cual puede ser una desventaja frente a la competencia.
	Registros financieros.	
RELACIONALES	Relación cliente	Este recurso es verdaderamente mejor ya que las relaciones con sus proveedores, clientes y demás se han forjado durante muchos años.
	Relación proveedor	

Fuente: Elaboración propia

14.6 Resumen de la valoración de recursos

En la siguiente tabla se muestran los resultados de la valoración de recursos donde se marca con una X si el recurso en mención es valioso en las diferentes características:

Tabla 14-6. Resumen valoración de los recursos

RESUMEN APLICACIÓN TEST DE COLLIS Y MONTGOMERY					
Recursos	Inimitables	Durables	Apropiables (valor)	Insustituibles (único)	Superioridad competitiva
Financieros			X		
Físicos	X	X	X	X	X
Legales	X	X	X	X	X
Humanos	X	X	X	X	X
Organizacionales		X	X	X	
Informacionales	X		X		
Relacionales	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

14.6.1 Análisis De la Valoración de Recursos Y Capacidades

Con la información anterior podemos concluir que los recursos que son realmente valiosos para la Asociación Ruta de la Carne generando ventajas competitivas e impactando positivamente en cada uno de los procesos de la cadena de suministro son los siguientes:

- Físicos.
- Legales.
- Humanos.
- Relacionales.

Estos recursos son valiosos por que se obtuvieron resultados positivos en cada una de las pruebas de valoración, cabe aclarar que los recursos relacionales deben extenderse en todos y cada uno de los establecimientos miembros de la asociación, ya que solo algunos cuentan con estas relaciones y los beneficios que han obtenido han sido favorables.

Vemos que los recursos financieros, organizacionales e informacionales no generan mayor valor a la asociación, por lo tanto, se puede inferir que son debilidades que la asociación debe fortalecer, para cubrir estas falencias y mejorar otros recursos, se sugiere algunas alternativas de mejora de las capacidades en el corto plazo como se describe a continuación:

- Diseño de un sistema de información y comunicación basado en TICS (Tecnologías de la información y comunicación): Software de punta para la gestión de información que contribuya en el mejoramiento del servicio al cliente.
- Diseñar procesos administrativos para planear, organizar, dirigir y controlar la ARCASUG.
- Diseñar sistemas de medición de satisfacción al cliente.
- Diseño de un programa de capacitación para el recurso humano de la asociación.
- Implementar estrategias que impulsen la creación de relaciones provechosas entre los actores de la cadena de suministro. (Proveedores, establecimientos, clientes).

15 ANÁLISIS DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS Y PROYECCIÓN DE CAPACIDADES

En este capítulo se analizarán los lineamientos estratégicos actuales de la CS de la ARCASUG para después poder llegar a dar una proyección de capacidades que estén alineadas con estos.

15.1 Análisis de lineamientos estratégicos actuales de la cadena de suministro.

Para este análisis se tienen en cuenta además de la información recopilada a los asociados, los estatutos los cuales se redactaron al momento de la constitución de la asociación:

15.1.1 Análisis del Reglamento de uso de la marca “RUTA DE LA CARNE”

Vemos un reglamento de uso de la marca Ruta de la Carne donde se establece que es de propiedad de la Asociación Ruta de la carne y cuyo domicilio real es en la ciudad de Sogamoso. Donde su objetivo de agrupamiento es aumentar el valor de dichos productos/ servicios, mejorar su posición en el mercado, favorecer el desarrollo local, promover la cultura regional, proteger los valores autóctonos, proteger el medio ambiente y fomentar el desarrollo económico-social, cultural y humano de la comunidad en su conjunto, en pos de un proyecto íntegramente regional, así como social y solidario.

En la parte administrativa se dice que el administrador debe cumplir unas funciones, principalmente velar por el buen nombre de la marca, este puede ser o no parte de la asociación y se puede elegir cada año.

Para los usuarios autorizados se les otorgan unos derechos y obligaciones, donde se establecen pautas para el ingreso de nuevos miembros y el buen uso de la marca colectiva.

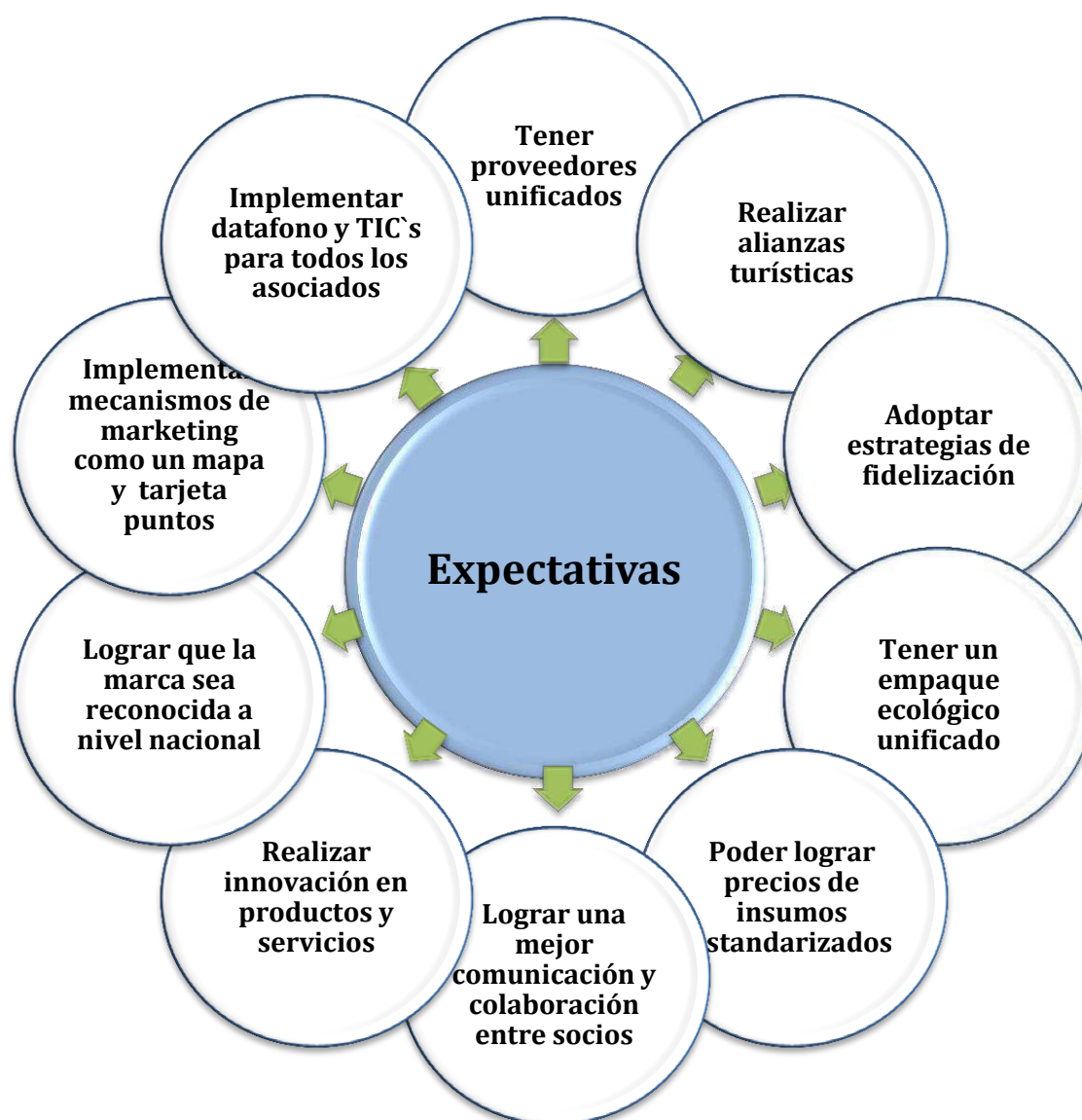
También se disponen de mecanismos de supervisión, como auditores los mismos asociados y terceros, donde se establecen ciertos tipos de faltas clasificadas en moderadas, leves y graves, y dependiendo de la falta se suspende o se le retiran los derechos de la marca. Originalmente aparecen como socios fundadores veinte establecimientos, pero en el transcurrir del tiempo solo quedan dieciséis miembros activos.

15.1.2 Análisis Estatutos de la ARCASUG

Se define como entidad de derecho privado, sin ánimo de lucro, regida por la constitución y normas vigentes, con domicilio en Sogamoso y podrá realizar actividades en todo el territorio nacional.

Actualmente la ARCASUG no ha trabajado en cuanto a lineamientos estratégicos para alcanzar los objetivos propuestos, pero los asociados exponen una serie de expectativas, falencias y factores que afectan a la asociación, lo cual se muestra a continuación:

Figura 9. Expectativas ARCASUG



Fuente: Reuniones con los miembros ARCASUG

Los miembros de la asociación tienen muchas expectativas en cuanto a lo que se debería trabajar y estas opiniones son de gran importancia para el desarrollo a corto plazo de lineamientos estratégicos que les permitan alcanzar los objetivos que tiene la ARCASUG.

Figura 10. Debilidades percibidas ARCASUG



Fuente: Reuniones con los miembros ARCASUG

Se puede observar que actualmente la ARCASUG tiene muchas falencias en su funcionamiento interno, principalmente en cuanto al cumplimiento de los estatutos predeterminados y dispersión por parte de los asociados, se nota que no existen metas comunes que integren a cada uno de los miembros.

Figura 11. Factores externos ARCASUG



Fuente: Reuniones con los miembros ARCASUG

Factores externos como el servicio prestado por INFRIBOY (planta de beneficio animal Sogamoso), la ausencia de proveedores que cumplan con las expectativas, deficiencia de la infraestructura hotelera y turística, problemas con temas de normatividad, afectan en gran medida

la operación de cada uno de los establecimientos lo cual hace necesario que se pongan en marcha estrategias que puedan minimizar los efectos negativos que estos factores puedan generar.

Se presentan algunos casos de retiro voluntario, pero no se han legalizado debidamente como establecen los estatutos, de hecho, no se ha retirado oficialmente ningún socio, y si estos llegan a retirarse oficialmente deben pagar las cuotas anuales en mora. También se establece una serie de amonestaciones, donde resalta que es motivo de suspensión temporal, quien no pague la cuota anual, pero no se ha dado cumplimiento a estas sanciones, observando que algunos miembros presentan retraso en los pagos.

Dentro de los deberes de los asociados está el asistir y participar en las asambleas, pero esto no se cumple porque se observa que en las asambleas presentadas el número de asociados presentes es muy poco.

La ARCASUG cuenta con asamblea general, junta directiva, representante legal como órgano de dirección y administración. Además de contar con un fiscal encargado de auditar y hacer cumplir los estatutos, una secretaria y un comité de trabajo con una serie de funciones que se muestran en los estatutos.

Y finalmente se muestran unos parámetros para el adecuado uso del logotipo, tipo de letra, tamaño mínimo y demás para la marca colectiva Ruta de la Carne.

16 PROYECCIÓN DE CAPACIDADES

Los recursos aislados no generan ventajas competitivas ni son realmente productivos por lo tanto se deben proyectar buscando logran una integración y un flujo que permita cumplir sus propósitos estratégicos teniendo en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Debe haber un ajuste permanente de los recursos de acuerdo a los cambios del entorno.
- Crear mecanismos de estimación y cuantificación permanente de los recursos.
- Los recursos y capacidades deben ser flexibles y deben buscar lograr la eficiencia de los procesos.

Después de lograda la integración de los recursos se pretende hacer una proyección de estos alineándolos con las expectativas de los asociados, una posible proyección de cada de los recursos se muestra a continuación:

RECURSOS	PROYECCIÓN
RECURSOS FINANCIEROS	Ya que este recurso no genera mayor valor a la asociación debido a la naturaleza de su recaudación se debería pensar en generar nuevas estrategias para una obtención mayor de recursos financieros que integrados como por ejemplo a los recursos organizacionales y relacionales logren una capacidad financiera que ayude a cumplir la metas y expectativas de la ARCASUG.
RECURSOS FÍSICOS	Actualmente la ARCASUG es fuerte en cuanto a recursos físicos pero se debería pensar en adecuar y actualizar gradualmente las instalaciones y equipos para ir a respondiendo a los cambios del mercado y estar a la vanguardia.

RECURSOS LEGALES	La marca de la asociación es un recurso muy valioso ya que es pionera en la región y representa la experiencia y tradición de los establecimientos que elaboran carne asada a la llanera, por esta razón es importante aprovechar esta ventaja fortaleciendo el significado de la marca a nivel nacional.
RECURSOS HUMANOS	Aunque los recursos humanos aportan gran valor a la asociación, existen falencias que pueden afectar el futuro de esta, como lo son la falta de capacitación formal. Integrando recursos financieros y organizacionales se puede generar un programa de capacitación formal el cual fortalezca las capacidades humanas de la asociación en general.
RECURSOS INFORMACIONALES	Desarrollar proyectos de gestión de la información mediante el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, y así ser una asociación ágil y dinámica en el sector gastronómico a nivel nacional.
RECURSOS ORGANIZACIONALES	Se debería lograr capacidades organizativas en donde utilizando los recursos disponibles se pueda establecer una estructura organizacional en la cual existan mecanismos de planeación, ejecución y control sistematizados teniendo en cuenta líneas de autoridad y reportes documentados para mejorar aspectos que se presentan en la ARCASUG como lo son los débiles procesos de gestión que se llevan a cabo actualmente y la poca integración de los miembros de esta.
RECURSOS RELACIONALES	Apoyados en las relaciones exitosas que existen entre algunos miembros de la asociación y proveedores, se podrían establecer este tipo de relaciones con todos actores de la cadena de suministro y así lograr una ventaja competitiva. Las relaciones en las cuales se puede trabajar en la ARCASUG se encuentran las que se pueden generar con proveedores de ganado porcino y bovino, proveedores de acompañamientos y proveedores de servicios como maduración y desposte de la carne. En cuanto a las relaciones con los clientes se pueden implementar estrategias de fidelización.

16.1 Proyección de la asociación

Mediante una última fase de investigación se escogieron junto a los asociados una serie de proyectos de mejoramiento para su posterior desarrollo en el futuro, estos proyectos se priorizaron y asignaron a los investigadores según la pertinencia de estos, los proyectos pertinentes a este trabajo son los siguientes:

1. Diseño de un sistema de información y comunicación fundamentado en TIC's para la ARCASUG.
2. Diseño de un programa de capacitación por competencias para la asociación.

16.1.1 Diseño De Un Sistema De Información Y Comunicación Basado En Tics Para La ARCASUG

Formulación Del Problema

Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs) son hoy día instrumentos básicos para la gestión en las empresas. La adopción y el uso eficiente de las TICs están ligados a la capacidad competitiva de los individuos y las organizaciones en un marco de globalización del mercado. Según la investigación realizada se observó que en los establecimientos no existen recursos informacionales de manera individual para la gestión de cada uno de los asociados y menos de manera general.

El escaso uso de tecnologías que puedan servir de apoyo en la Asociación Ruta de la Carne como lo son el uso de pago electrónico y software de gestión hacen que la organización quede rezagada frente a la competencia afectando de gran manera a cada uno de los socios.

Justificación

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación (FAO) por medio de la mejoría en las telecomunicaciones, las TICS optimizan y expanden las redes humanas. Es visto que las tecnologías móviles están teniendo un impacto positivo en esta área al fomentar las redes de productores y los negocios, de manera que puedan apoyarse unos a otros.

Según la Organización Internacional del trabajo (OIT), 2003 las tecnologías de la información y la comunicación se utilizan como instrumentos o medios para la automatización en el producto o el proceso de producción, o bien como tecnología de vigilancia o control del proceso de trabajo. Por lo tanto, se hace necesario mejorar los canales de recolección y procesamiento de información en la ARCASUG para que cada uno de los asociados pueda tomar las mejores decisiones individualmente y en conjunto.

Debido al alto costo de adquirir servicios tecnológicos como datafono y software de gestión de manera individual para cada socio, se ve la necesidad de adquirir y gestionar esta tecnología de manera conjunta para la Asociación Ruta de la Carne de manera que se beneficien todos los miembros de la organización.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un sistema de información y comunicación basado en TICs para la ARCASUG y sus asociados que ayuden en la vigilancia, control y gestión de los procesos.

Objetivos Específicos

- Determinar condiciones y características del uso de tecnología en los establecimientos miembros de la Asociación Ruta de la Carne.
- Definir los requerimientos humanos y tecnológicos en la Asociación Ruta de la Carne.
- Concluir la viabilidad financiera del proyecto para establecer costos, flujos de recursos y estimación de la rentabilidad de la implementación de nuevas tecnologías en la Asociación Ruta de la Carne.

16.1.2 Diseño De Un Programa De Capacitación Por Competencias Para La ARCASUG

Formulación Del Problema

El recurso humano ha evolucionado a través del tiempo y hoy en día se considera al trabajador como parte fundamental de las organizaciones, por lo tanto, estas se encuentran en la necesidad de trabajar por mantener personas especializadas en cada uno de los cargos de la empresa, donde la capacitación es el elemento principal para que se lleve a cabo.

En el caso de la ARCASUG se puede observar que la capacitación del recurso humano cobra gran importancia en la proyección de capacidades de la asociación donde se encontraron deficiencias en este aspecto que afectan de gran manera el funcionamiento de la ARCASUG.

Justificación

Un programa de capacitación por competencias es una herramienta valiosa para cualquier organización ya que es primordial para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos de esta. En un entorno tan cambiante las empresas tienen la responsabilidad de responder satisfactoriamente implementando estrategias de gestión del talento humano.

Observando la necesidad de la ARCASUG de mejorar y mantener el conocimiento y la experiencia del recurso humano se identificó la importancia de diseñar un programa de capacitación por competencias laborales con el fin de evaluar, destacar, mejorar y proyectar las competencias y capacidades del personal (Asadores, cocineros, meseros) de manera que se vuelvan una ventaja frente a la competencia.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un programa de capacitación por competencias laborales para la ARCASUG teniendo en cuenta un modelo base de capacitación.

Objetivos Específicos

- Identificar las competencias laborales que se requieren para que los empleados de la ARCASUG mejoren su desempeño laboral. (Identificar perfiles, las destrezas y habilidades para el desempeño de cada puesto)
- Establecer los estándares de cada competencia.
- Establecer un procedimiento de evaluación y certificación por competencias laborales en el cual se reconoce los conocimientos y experiencias del trabajador, puede ser apoyado en instituciones especializadas como por ejemplo el SENA.
- Plantear estrategias de capacitación que facilite la actualización y conservación de las competencias claves.

17 CONCLUSIONES

Se identificaron los actores y relaciones de la cadena de suministro viendo que existe cierta dispersión y falta de asociatividad para lograr los objetivos comunes que se establecen en los estatutos. La completa visualización de la cadena de suministro se puede encontrar en el proyecto “Caracterización de la Cadena de Suministro de la Asociación Ruta de la Carne”.

La cadena de suministro de la ARCASUG se compone por diferentes cadenas individuales de cada establecimiento, donde se consolidaron las capacidades individuales y se analizaron en conjunto para hallar la ventaja competitiva de la ARCASUG, actualmente se encuentran problemas pero también grandes fortalezas para su posterior direccionamiento estratégico. El análisis de utilización del servicio nos muestra en primera instancia que la capacidad de servir está en equilibrio, por encima del 70%, pero esto es un supuesto debido a diferentes factores que pueden afectar ese equilibrio, como lo es la variabilidad de la demanda, ya que al ser un servicio se presentan picos de demanda a ciertas horas del día.

En segunda instancia la valorización de los recursos logran resaltar la ventaja competitiva que generan los recursos, físicos, legales, humanos, relacionales de la ARCASUG, haciendo la salvedad que los recursos relacionales no benefician a toda la asociación sino que benefician a solo unos cuantos asociados. Ventajas competitivas que se deberían explotar o mantener en un diseño estratégico, y en la gestión de la cadena de suministro. Se sugieren ciertas alternativas para mejorar los recursos que no generan tanto valor a la asociación como lo son los recursos financieros, organizacionales, informacionales, relacionales con la creación de proyectos con iniciativa de la asociación y así ser los líderes en el mercado.

Los resultados de esta investigación dan cabida al desarrollo de los lineamientos estratégicos y a la elaboración de futuros proyectos, como lo son: El diseño de un sistema de información y comunicación fundamentada en TICS, para la ARCASUG y Diseño de un sistema de medición de satisfacción del cliente para la ARCASUG que son pertinentes al desarrollo de la presente investigación.

Las relaciones de colaboración entre los miembros de la ARCASUG son controladas por el deseo y la colaboración de los participantes para ayudarse de manera operativa e intelectual. Una alternativa para crear mayor eficiencia e impacto con los clientes es la de aceptar voluntariamente la integración en la medida de lo posible de los recursos físicos, legales, financieros, organizacionales, humanos, informacionales y relacionales.

18 RECOMENDACIONES

Tanto los productos como los servicios suelen tener un cambio en la demanda debido a la temporada, ya se ha con base en días meses o años. Al añadir productos que compensen la demanda estacional a los productos que ya ofrece la asociación, los requerimientos de capacidad se pueden suavizar para una operación más eficiente.

Los productos y servicios tienen su propio ciclo de vida, que puede influir negativamente en la capacidad (ya sea muy poco o en exceso). Al evaluar los ciclos de vida que se esperan para las líneas de productos o servicios, los establecimientos pueden ver donde se puede suavizar y actuar para mejorar el eficiente uso de la capacidad.

Un problema principal a la hora de mejorar la cadena de suministro es la desorganización e individualismo de los agentes que conforman este colectivo. Se esperaría que con el establecimiento de lineamientos estratégicos se oriente a la ARCASUG para que generen alianzas que traigan beneficios de manera individual y colectiva, haciendo una ARCASUG más fuerte y visible en el mercado.

19 BIBLIOGRAFÍA

- COMPEX (2007):3484, Departamento Nacional de Planeación.
- Chopra, S., &Meindl, P. (2008). Administración de la Cadena de Suministro; estrategia, planeación y operación. (Tercera Edición ed.). México: Pearson educación.
- Lambert, D. M., &Enz, M. G. (2017). Issues in supplychainmanagement: Progress and potential. Industrial Marketing Management, 62, 1-16.
- Chase, R. B., &Jacobs, F. R. (2010). Administración de operaciones: producción y cadena de suministros. McGraw Hill México.
- Gibbs, T. E. Administración de operaciones/Jack R. Meredith y Thomas E. Gibbs.
- Waters, D. (2003). Global Logistics and DistributionPlanning (4 ed.). London: Kogan Page Limited
- Sucky, E. (2005). Inventorymanagement in supplychains: A bargainingproblem. International Journal of ProductionEconomics, 253-262.
- López, J. E. N., Martínez, P. A., & Riveros, P. H. (2004). La diversificación desde la Teoría de Recursos y Capacidades. Cuadernos de estudios empresariales, (14), 87-104.
- Quezada, F. Q. (2015). Analisis cualitativo de los recursos y capacidades de una empresa. Horizontes Empresariales, 3(1), 29-39.
- Johnson, J. C., Wood, D. L., Wardlow, P. R. y Murphy, Jr. (1999). Contemporarylogistics. New York: Simon and Schuster.
- Shapiro, J .F. (2001). Modelingthesupplychain. Duxbury: Pacific Grove
- García, R.G., Olaya, E.S. (2006). Caracterización de las cadenas de valor y abastecimiento del sector agroindustrial del café. Cuadernos de Administración. 19(31), 197 – 217.
- Rose, W., Singh Mann, I. J., & Rose, S. (2012). A StrategicPerspective and Taxonomy of SupplyChainStrategies. IUPJournal Of Operations Management, 11(3), 6-42.
- HwaiyuGeng. (2016). ManufacturingEngineeringHandbook, SecondEdition. SupplyChain Management: Principles and Structures, Chapter (McGraw-Hill Professional). AccessEngineering
- López, J. E. N., Martínez, P. A., & Riveros, P. H. (2004). La diversificación desde la Teoría de Recursos y Capacidades. Cuadernos de estudios empresariales, (14), 87-104.

- Restrepo Morales, J. A., & Vanegas López, J. G. (2015). Internacionalización de las pymes: análisis de recursos y capacidades internas mediante lógica difusa. *Contaduría y administración*, 60(4), 836-863.
- Feria Cruz, M. (2016). Estudio de Capacidades y Sistema Local de Innovación en Aguascalientes: Las Pymes del ClusterInnovatia. *Investigación Administrativa*, 46(118).
- Hernández, A., Marulanda, C. E., & López, M. (2014). Análisis de capacidades de gestión del conocimiento para la competitividad de pymes en Colombia. *Información tecnológica*, 25(2), 111-122.
- Fernández, Z., & Suárez, I. (1996). La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, 5(3), 73-92.
- Ibarra Mirón, S., & Suárez Hernández, J. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades: un enfoque actual en la estrategia empresarial.
- Reynoso, C. F. (2011). La teoría de recursos y capacidades: un enfoque contemporáneo en la gestión empresarial. *Empresa y Economía*, 61, 27-31.
- Cardona, R. (2011). Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. *Revista electrónica fórum doctoral*, 4, 113-147.
- Yiu, D., Bruton, G. D., & Lu, Y. (2005). Understanding business group performance in an emerging economy: Acquiring resources and capabilities in order to prosper. *Journal of Management Studies*, 42(1), 183-206.
- Ravichandran, T., Lertwongsatien, C., & Lertwongsatien, C. (2005). Effect of information systems resources and capabilities on firm performance: A resource-based perspective. *Journal of management information systems*, 21(4), 237-276.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2013). Administración de la cadena de suministro. Estrategia, planeación y operación. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/garcia_m_f/capitulo2.pdf
- <https://www.rcnradio.com/colombia/region-central/invima-ratifico-planta-sacrificio-sogamoso-esta-70-cumplimiento-del-plan-gradual>

20 ANEXOS

20.1 ANEXO 1: Resultados ronda de observación

1. INFORMACIÓN SOBRE LOS ESTABLECIMIENTOS VISITADOS

Durante el desarrollo de la primera etapa del proyecto se visitaron los siguientes establecimientos fundadores de la Asociación “Ruta de la carne”

RAZÓN SOCIAL	NOMBRE DEL PROPIETARIO
ASADERO BRASAS EL LLANERO	MIGUEL ANTONIO RODRIGUEZ
ASADERO CHICORAL	GLORIA ESPERANZA FLORES
ASADERO DONDE MARZO	ORLANDO RIAÑO
ASADERO EL MANICOMIO	FABIO LEONPEREZ MOLANO
ASADERO EL TERMINAL	OSCAR PUERTO
ASADERO RESTAURANTE RANCHO COLINA	RAMIRO PEREZ MOLANO
ASADERO TECHOS ROJOS	MARCO FIDEL MOLANO
ASADERO TOCAIMA	CARLOS PEREZ
ASADEROS ACACIAS	ANDRES GRANADOS
BRISAS DEL CASANARE	HERNÁN GAVIDIA
LA CABAÑA	MARCOS CAMARGO
NEBRASKA CARNES FINAS	MARLENY GUERRERO
RESTAURANTE CACIQUE FIRAVIA	SANDRA ROJAS
RESTAURANTE CAMPESTRE CASA GRANDE S.A.S	MARIA VICTORIA ZEA
RESTAURANTE EL BOSQUE CAMPESTRE	FERNANDO CASTIBLANCO
RESTAURANTE EL BOSQUE TRADICIONAL	JAIME CASTIBLANCO

De los establecimientos fundadores de la Asociación no fue posible visitar los siguientes:

RAZÓN SOCIAL	NOMBRE DEL PROPIETARIO
ALEJO MACANA	ALEJANDRO MACANA GOIA
RESTAURANTE LA PARRILLADA CAMPESTRE	GUILLERMO PLATA ROJAS
RESTAURANTE PINO VERDE	WILSON PATIÑO
RESTAURANTE SALVAJE AMISTOSO	HUGO PORRAS

De igual forma se visitaron establecimiento que están en proceso de ingreso o se consideran miembros prospectos de la Asociación.

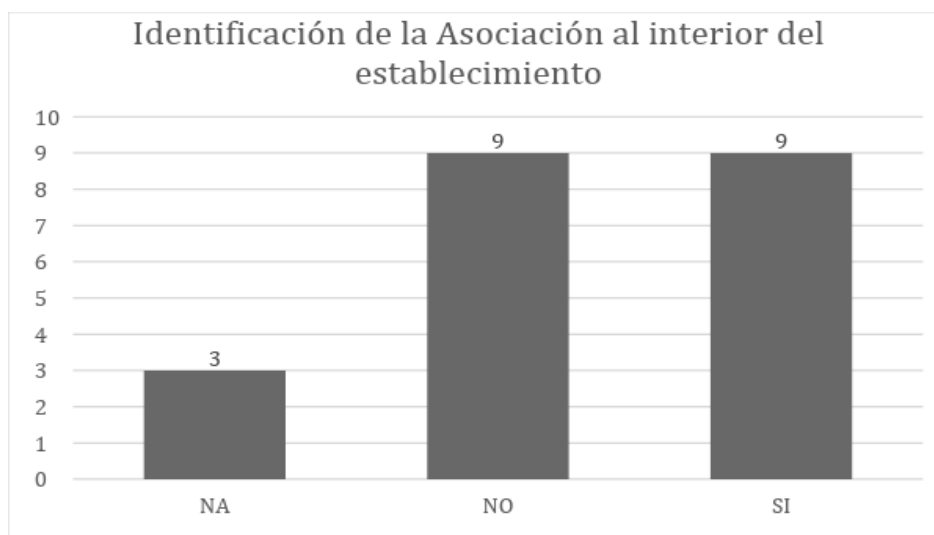
RAZÓN SOCIAL	NOMBRE DEL PROPIETARIO
ASADERO RANCHO PORRAS	MARISOL PESCA

BRASAS Y BRASAS CAMPESTRE	MARTHA CECILIA CHAPARRO INFANTE
LEÑA BRAVA	ANCELMO PEREZ MOLINA
RESTAURANTE BOYACA REAL	SANTIAGO DIAZ
ROMULOFOODLOVERS	MARIO CHAPARRO

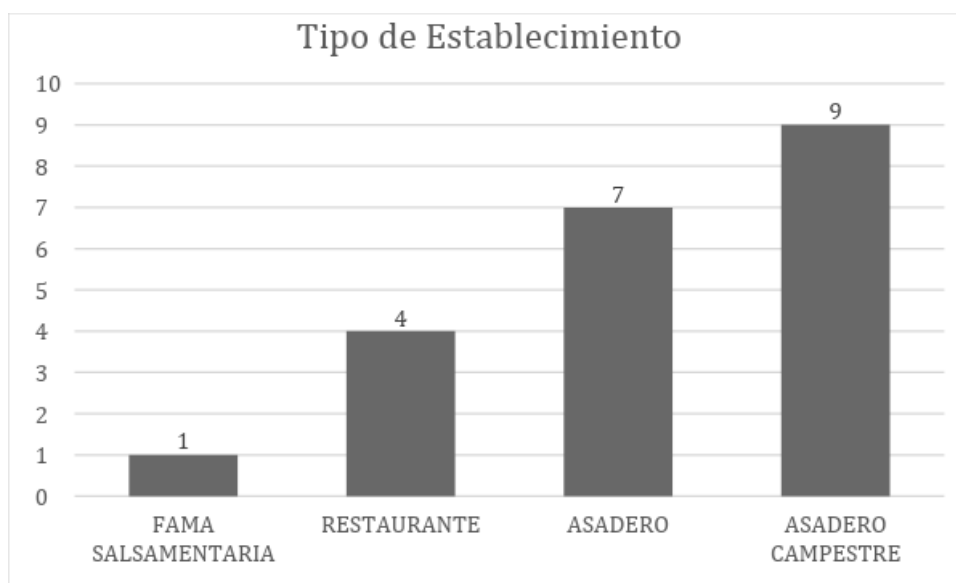
2. ASPECTOS GENERALES

En las visitas realizadas en la primera ronda se observaron los siguientes aspectos

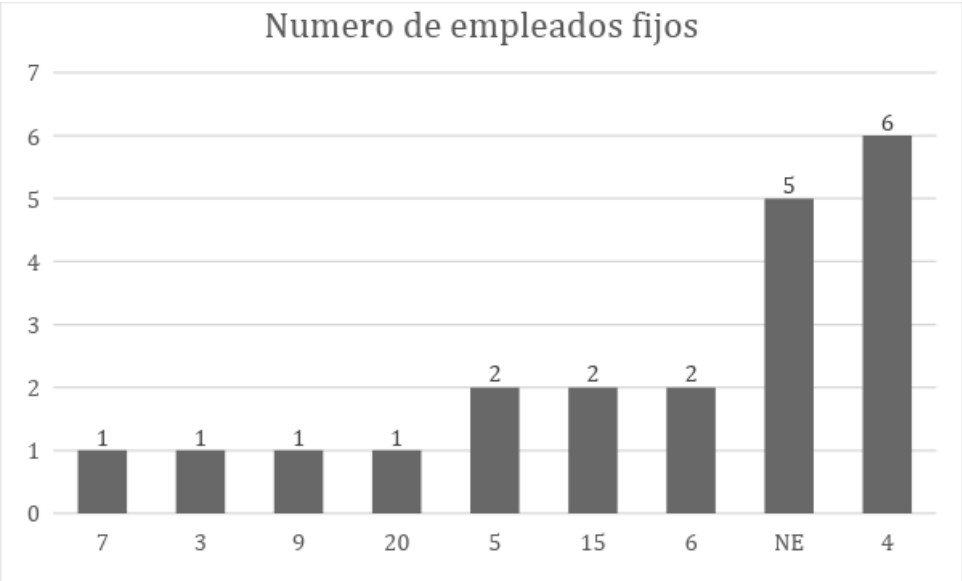
2.1. Identificación de la asociación



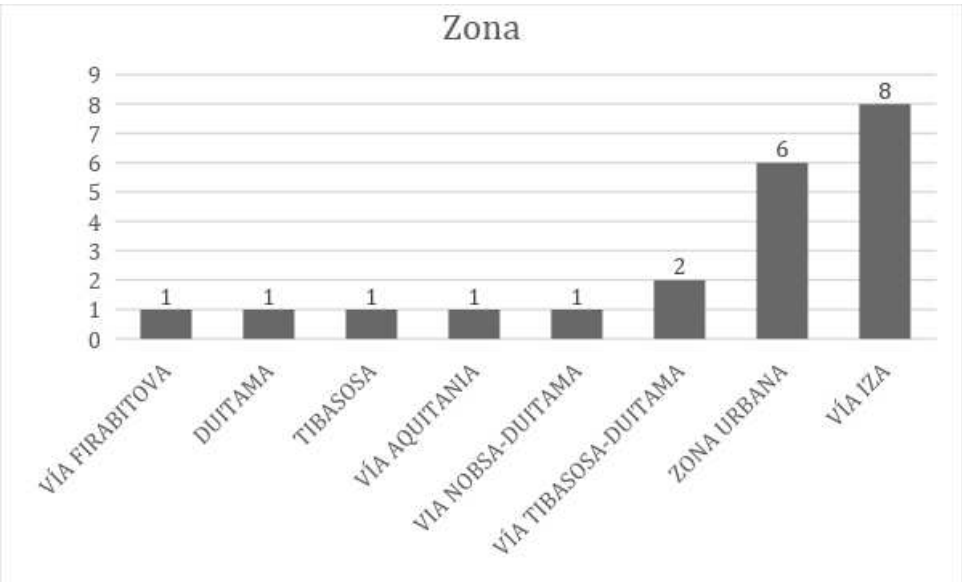
2.2. Tipo de establecimiento



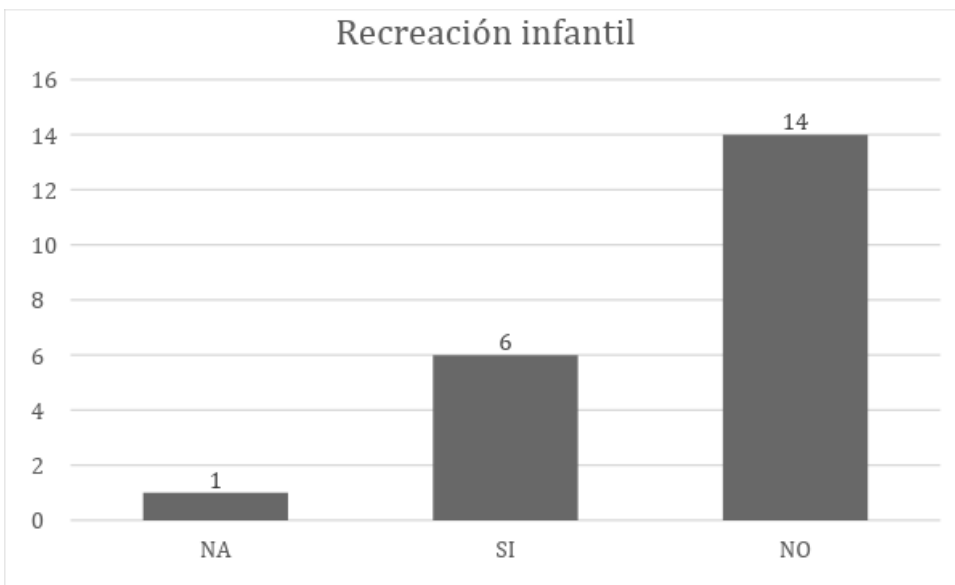
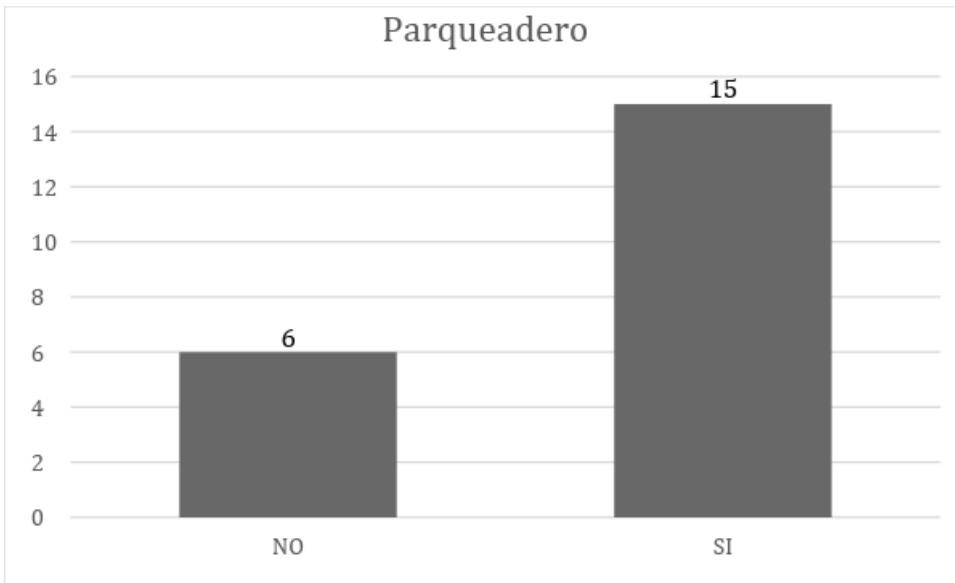
2.3.Número de empleados fijos

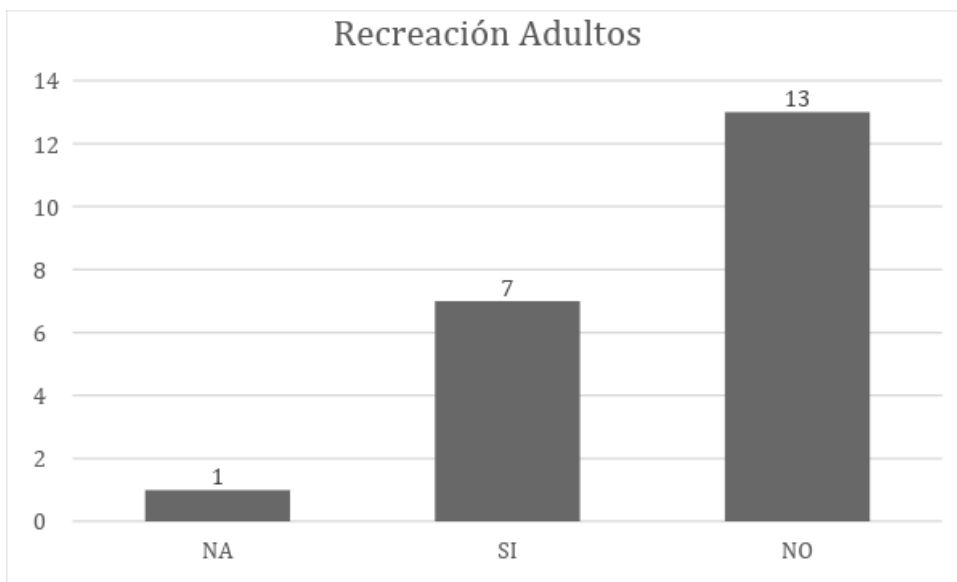


2.4.Zona

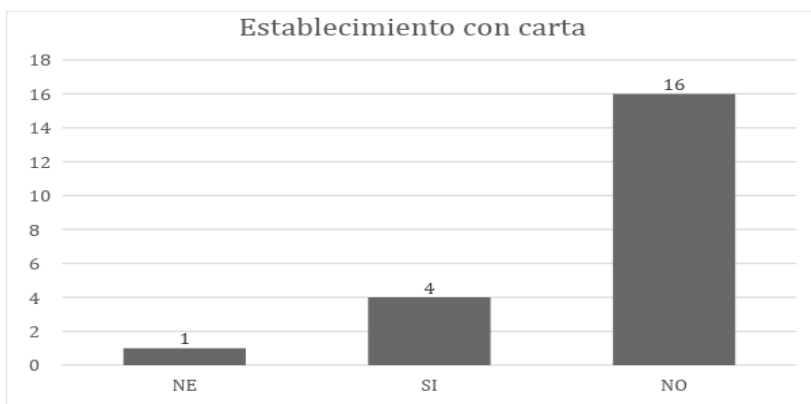


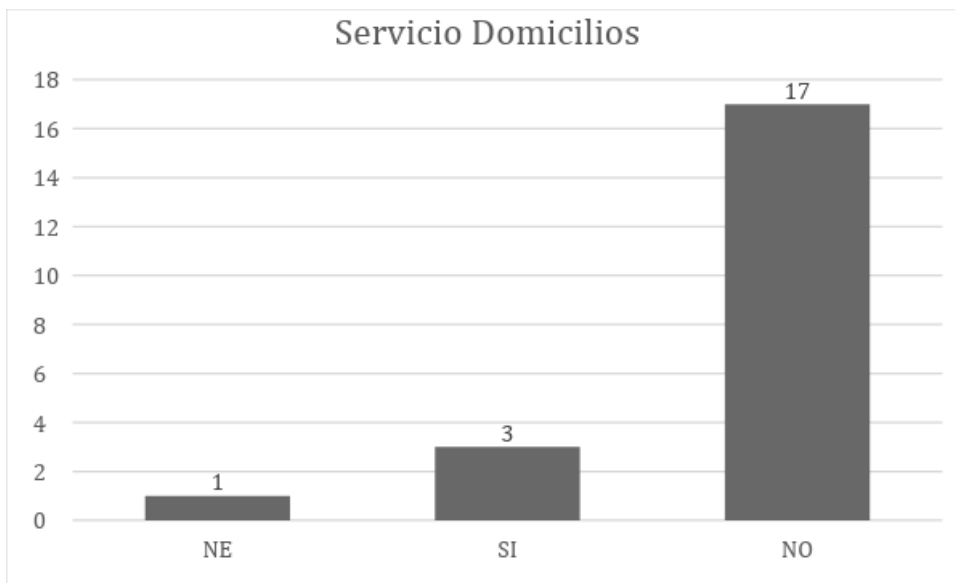
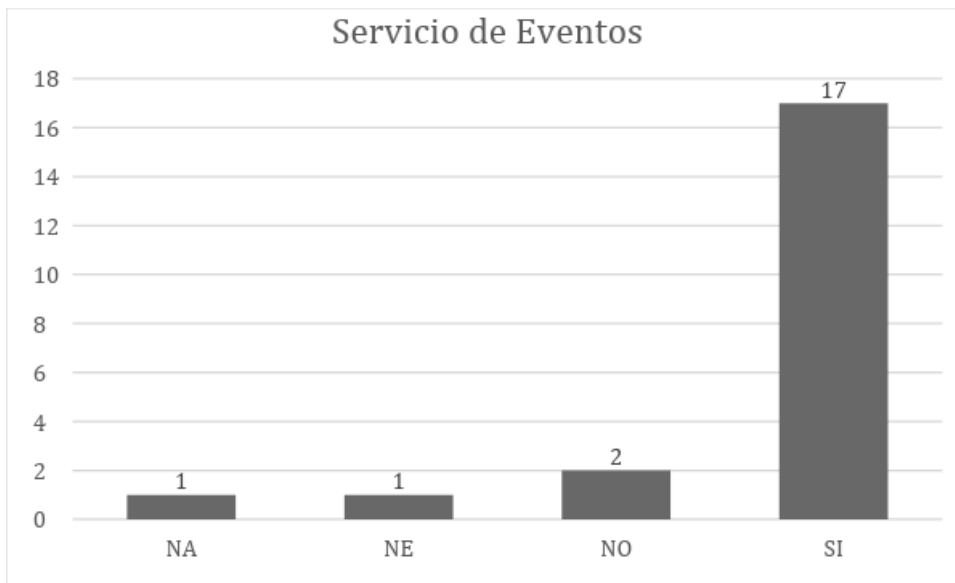
3. Instalaciones



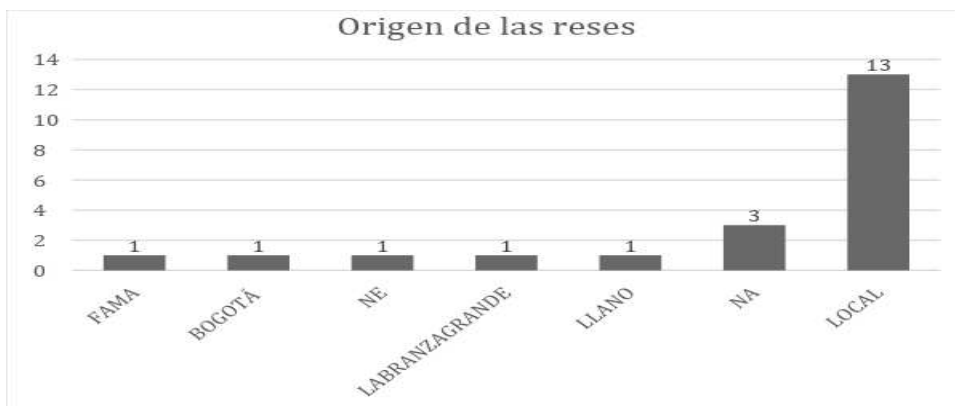


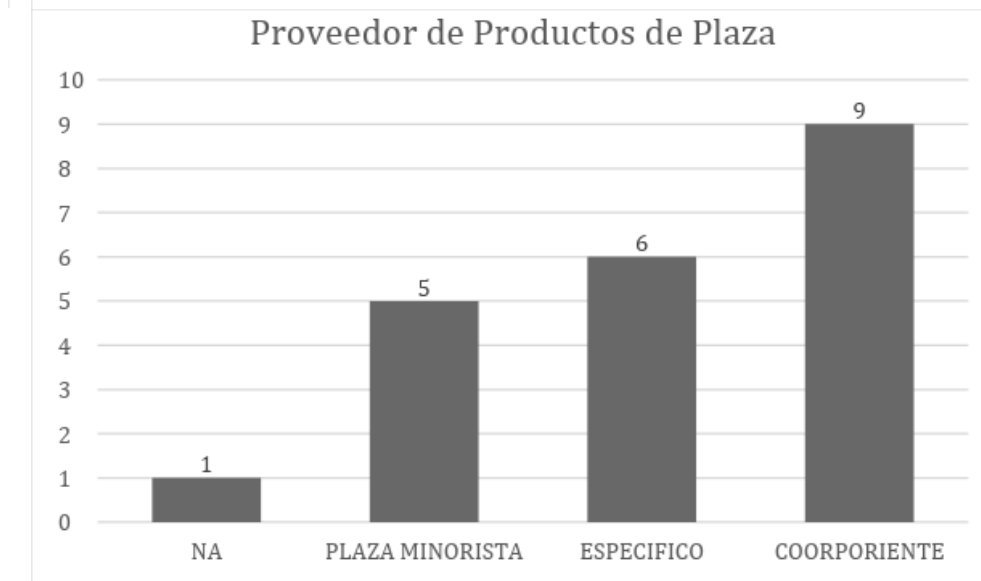
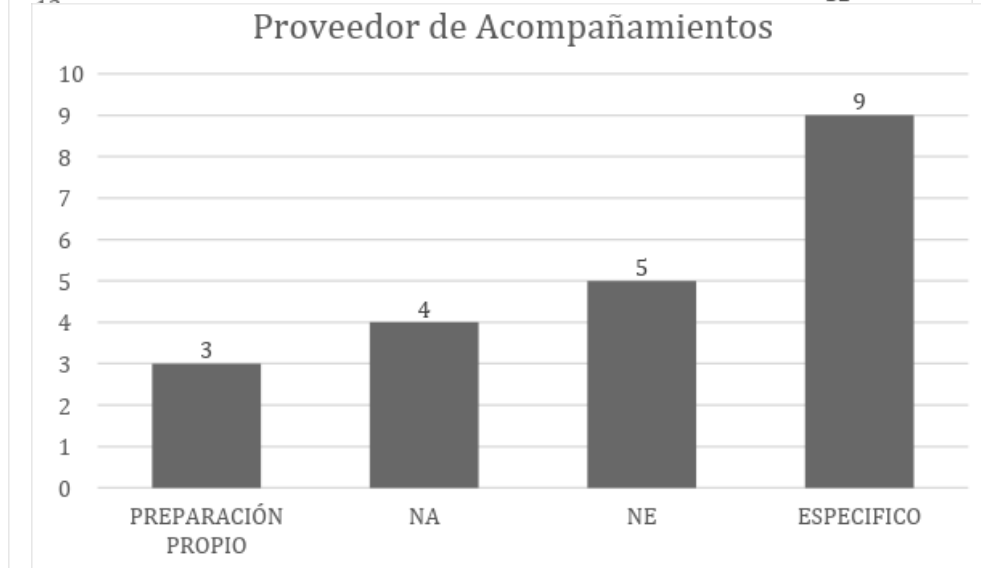
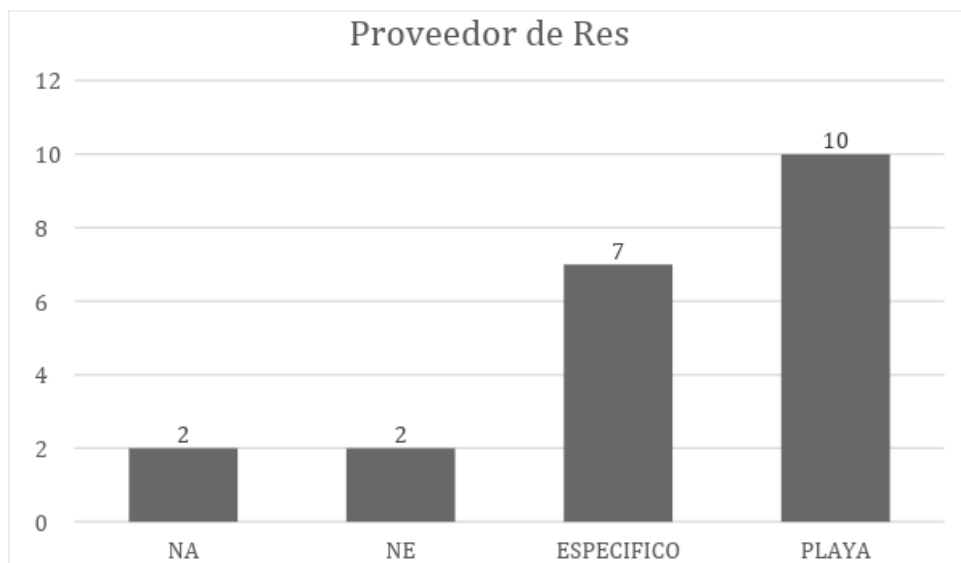
4. Aspectos de funcionamiento

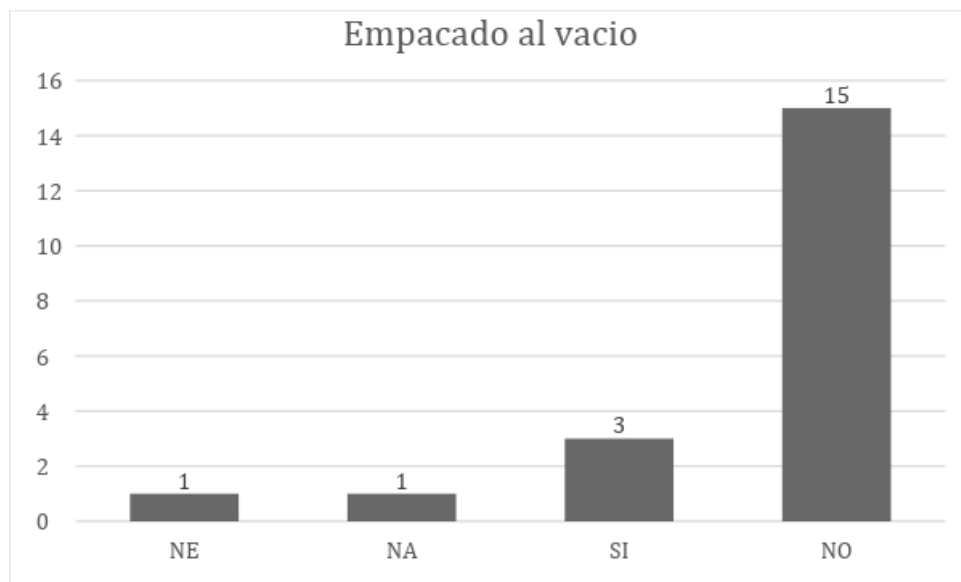




5. Aspectos operacionales

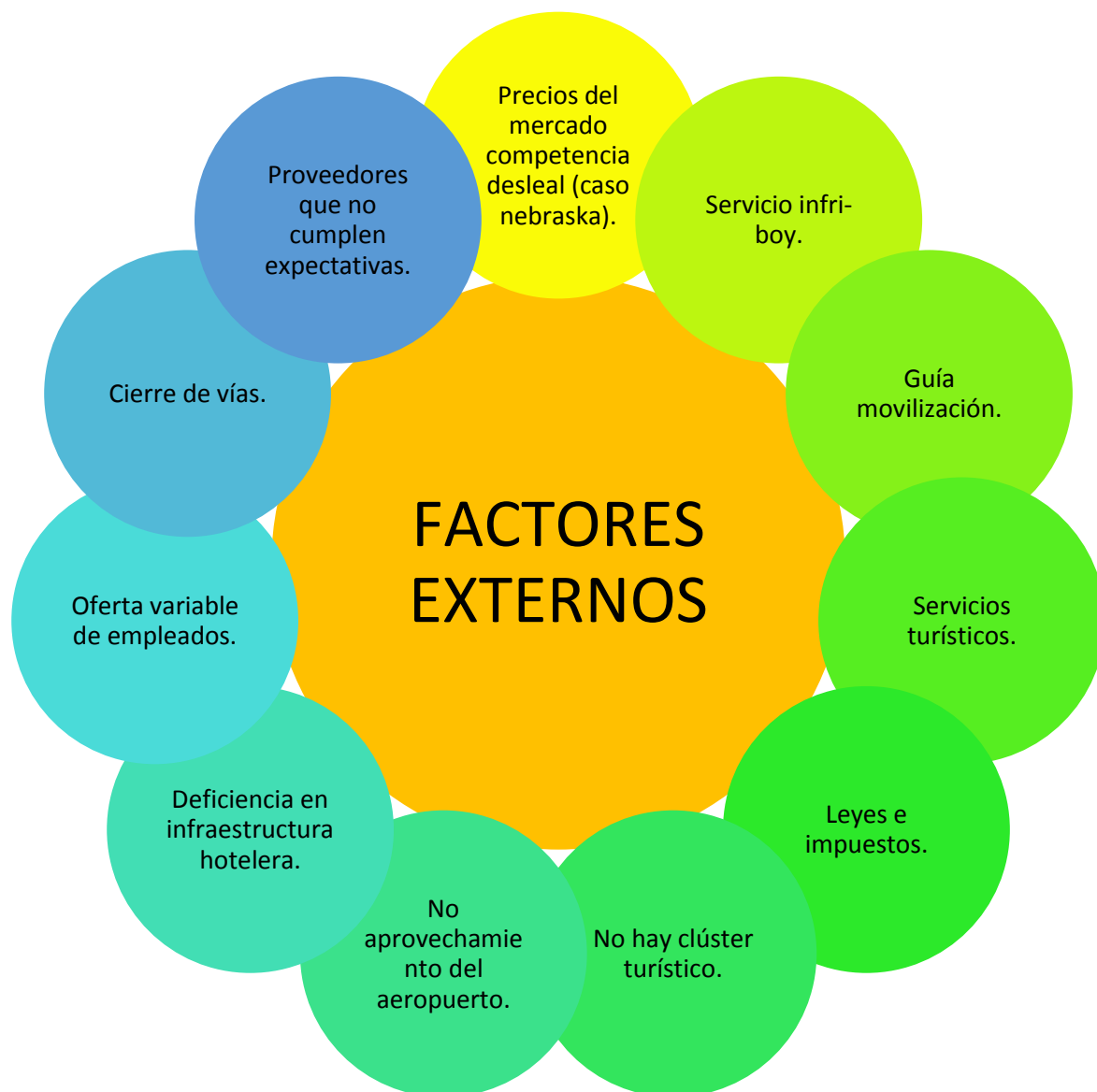






7. Marketing

En los establecimientos visitados se observó que todos emplean como estrategia principal de marketing de voz a voz. Apoyando de otros medios como redes sociales y TripAdvisor.



Fuente: Entrevistas



Fuente: Entrevistas

20.2 ANEXO 2: Encuesta semi-estructurada



Cámara de Comercio
de Bogotá

ENTREVISTA CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO Y LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS EN LA ASOCIACIÓN RUTA DE LA CARNE



I. DATOS DE CONTROL

1. No. Formulario _____ 2. Fecha de aplicación ____/____/____
Persona que aplica la encuesta _____

II. PERFIL DEL ENTREVISTADO

3. Nombre: _____
4. Cargo en el establecimiento: _____
5. Nivel de estudio: _____

III. PERFIL DEL ESTABLECIMIENTO

6. Nombre del establecimiento: _____
7. Tipo de establecimiento:
1) Asadero Tradicional _____ 3) Asadero Campestre _____
2) Restaurante _____ 4) Restaurante Campestre _____
8. ¿El establecimiento ofrece servicio para eventos? 1) Si _____ 2) No _____
9. ¿El establecimiento ofrece servicio de domicilios? 1) Si _____ 2) No _____

IV. CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS Y CAPACIDADES

I) ETAPA DE APROVISIONAMIENTO

10. ¿Cuál es la zona de origen de la res y cerdo?

- 1) Boyacá
2) Llanos orientales
3) Bogotá D.C.
4) No conoce
5) Otro ¿Cuál?

Res	Cerdo

11. ¿En qué lugar adquiere la carne o los animales que emplea en su negocio?

- 1) Plaza local
2) Plaza aledaña
3) Finca o Criadero
4) Fama
5) Otro ¿Cuál?

Res	Cerdo

12. ¿Qué raza de RES prefiere para la compra?

- 1) Brahmán
2) Angus
3) Cebú
4) Criolla
5) Normando
6) Otra ¿Cuál?

13. ¿Qué género de RES prefiere emplear?

- 1) Hembra _____
2) Macho _____

14. ¿Qué raza de CERDO prefiere para la compra?

- 1) Doble jamón
2) Yorkshire
3) Duroc
4) Hampshire
5) Pietrain
6) Otra ¿Cuál?

15. ¿Cuál es la edad promedio de la res y cerdo que compra?

- 1) De dos a seis meses
2) De seis meses a un año
3) De un año a un año y medio
4) Mayor a un año y medio
5) Otra ¿Cuál?

Res	Cerdo

16. ¿Cuál es la cantidad semanal promedio de carne de res y cerdo consumida (arrobas)?

Res _____
Cerdo _____



17. ¿Cuáles de los siguientes acompañamientos ofrece en su plato?

- 1) Rellena
- 2) Envuelto
- 3) Papa
- 4) Chorizo
- 5) Arepa
- 6) Yuca
- 7) Plátano
- 8) Otro ¿Cuál?

SI	NO

18. ¿En dónde adquiere los acompañamientos?

- 1) Plaza de mercado
- 2) Fama o salsamentaria
- 3) Proveedor específico
- 4) Elaboración propia
- 5) Otro ¿Cuál?

19. ¿En dónde adquiere los insumos de plaza?

- 1) Plaza de mercado
- 2) Coomproriente
- 3) Proveedor específico
- 4) Almacenes de cadena
- 5) Otro ¿Cuál?

20. ¿Qué día compra sus insumos de plaza (Preguntar en especial el caso de la papa)?

21. ¿Qué tipo de controles realizan para inspeccionar la carne?

- 1) Inspección visual
- 2) Pesaje del producto
- 3) Revisión de documentación sanitaria
- 4) Todas las anteriores
- 5) No realiza inspección
- 6) Otro ¿Cuál?

22. ¿Quién es la persona encargada de realizar inspección?

--

23. ¿Ha establecido alianzas estratégicas con algún proveedor? (Ejemplo : Bruder)

- 1) No
- 2) Si ¿Con quién?

24. ¿Por cuanto tiempo ha trabajado con sus proveedores?

II) ETAPA DE ALISTAMIENTO

25. ¿Prepara la carne en cortes para su almacenamiento?

- 1) Si
- 2) No

26. ¿Cuánto tiempo de maduración emplea para de las carnes?

27. ¿Antes de preparar la carne le hace algún tipo de alistamiento (ej. Salar o adobar)?

III) ETAPA DE PRODUCCIÓN

A. INICIO ATENCIÓN AL CLIENTE

28. ¿Permite realizar reserva de mesas?

- 1) No
- 2) Si ¿Por qué medio?

--

29. ¿Ofrece degustación a los clientes?

- 1) No
- 2) Si ¿Cuál?

--

B. PREPARACIÓN DE PLATOS

30. ¿Cuál es la especialidad del establecimiento (ya sea en el plato principal o acompañamientos)?

31. ¿Cuál es el tiempo promedio de cocción de la carne?

- 1) Entre 1 y 2 horas
2) Entre 2 y 3 horas
3) Entre 3 y 4 horas
4) Entre 4 y 5 horas
5) Mas de 5 horas ¿Cuántas? _____

32. ¿Cómo sabe cuándo la carne está lista para servir?

33. ¿Cuál es el tiempo de emplatado promedio?

IV) ETAPA DE SERVICIO AL CLIENTE

34. ¿De qué manera se toman las ordenes de los clientes (Ej. Lista preestablecida, libreta en blanco)?

35. ¿De qué forma se hace el cobro a los clientes (Ej. Si lleva factura a la mesa, si se deja en caja. Etc.)

36. ¿Qué mecanismos emplea para medir la satisfacción del cliente?

V. ASPECTOS DE ADMINISTRACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO

37. ¿De qué manera administra su negocio, cuenta con áreas funcionales, herramientas administrativas o software para la gestión de este?

38. ¿El establecimiento cuenta con objetivos y metas claras y medibles y son de conocimiento de todo el personal?

- 1) No _____
2) Si _____ ¿Cuáles? _____

39. ¿La empresa realiza algún tipo de capacitación a los empleados?

- 1) No _____
2) Si _____ ¿Cuál? _____

40. ¿Emplea estrategias de motivación e incentivos por metas alcanzadas con el personal? ¿Cuáles?

I) RELACIONES.

41. ¿De qué manera se comunica con los empleados dentro del establecimientos?

- 1) WhatsApp
- 2) Intercomunicador
- 3) Woki toki
- 4) Personalmente
- 5) Otro ¿Cuál?

SI	NO

42. ¿Cuáles mecanismos emplea para comunicarse con clientes, proveedores y colaboradores?

- 1) WhatsApp
- 2) Correo electrónico
- 3) Vía telefónica
- 4) Personalmente
- 5) Otro ¿Cuál?

SI	NO

43. ¿Se comunica y/o ha hecho alianzas con la competencia?

- 1) No
- 2) Si ¿Cuáles?

44. ¿Cuáles medios de publicidad emplea en su negocio?

- 1) Voz a voz
- 2) Publicidad Radial
- 3) Redes Sociales
- 4) Publicidad paga
- 5) Otro ¿Cuál?

SI	NO

45. ¿Con cuales recursos físicos cuenta el establecimiento? (Cantidad)

- 1) Zona de carga y descarga
- 2) Bodega de vegetales
- 3) Bodega de leña
- 4) Refrigerador o cuarto frío
- 5) Cuarto de desposte
- 6) Estufa industrial
- 7) Baño
- 8) Recreación adultos
- 9) Recreación niños
- 10) Tarima
- 11) Mesas disponibles
- 12) Sillas disponibles
- 13) Salón de eventos

SI	NO	CANT

- 14) Bar
- 15) Cámaras de seguridad
- 16) Televisor
- 17) Letrero ruta de la carne
- 18) Logos ruta de la carne
- 19) Computadores
- 20) Datafono
- 21) Caja registradora
- 22) Carta
- 23) Zona Wifi
- 24) Estufa de carbón
- 25) Baño para discapacitados
- 26) Sensores de alarmas

SI	NO	CANT

46. ¿Cómo es la distribución de los empleados en las diferentes áreas del establecimiento?

	No. Emplead.	Educación formal (Cursos, habilidades, capacitaciones)	Jornada Laboral	
			Días	Horario
1. Meseros				
2. Cocineros				
3. Asador				
4. Vigilancia				
5. Aseo				
6. Administrativo				
7. Recepcionista de clientes y vehículos				



47. ¿Conoce los estatutos y normas de la Asociación Ruta de carne?

50. ¿Qué valores considera que debería tener la Asociación?

51. ¿Cómo desearía usted que fuese la Asociación dentro de cinco (5) años?

- 1) No _____
2) Si _____ ¿Cuánto? _____

Observaciones:

20.3 ANEXO 3: Informe resultados encuesta semi-estructurada.

Resultados segunda ronda

INFORME SEGUNDA RONDA DE VISITAS A LOS ESTABLECIMIENTO DE LA ASOCIACIÓN RUTA DE LA CARNE

ESTABLECIMIENTOS VISITADOS

Durante el desarrollo de la segunda ronda de visitas a los establecimientos miembros Asociación ruta de la carne se visitaron los siguientes establecimientos fundadores de la asociación.

RAZÓN SOCIAL	NOMBRE DEL PROPIETARIO
ASADERO BRASAS EL LLANERO	MIGUEL ANTONIO RODRIGUEZ
ASADERO CHICORAL	GLORIA ESPERANZA FLOREZ
ASADERO DONDE MARZO	ORLANDO RIAÑO
ASADERO EL MANICOMIO	FABIO LEONPEREZ MOLANO
ASADERO EL TERMINAL	OSCAR PUERTO
ASADERO RESTAURANTE RANCHO COLINA	RAMIRO PEREZ MOLANO
ASADERO TECHOS ROJOS	MARCO FIDEL MOLANO
ASADERO TOCAIMA	CARLOS PEREZ
BRISAS DEL CASANARE	HERNAN GAVIDIA
NEBRASKA CARNES FINAS	MARLENY GUERRERO
RESTAURANTE CACIQUE FIRABIA	SANDRA ROJAS
RESTAURANTE CAMPESTRE CASA GRANDE S.A.S	MARIA VICTORIA ZEA
RESTAURANTE EL BOSQUE CAMPESTRE	FERNANDO CASTIBLANCO
RESTAURANTE EL BOSQUE TRADICIONAL	JAIME CASTIBLANCO

De igual manera se visitaron los siguientes establecimientos que están en proceso de ingreso o se consideran miembros de prospectos de la asociación:

RAZÓN SOCIAL	NOMBRE DEL PROPIETARIO
BRASAS Y BRASAS CAMPESTRE	MARTHA CECILIA CHAPARRO INFANTE
RESTAURANTE BOYACÁ REAL	SANTIAGO DIAZ
ROMULOFOODLOVERS	MARIO CHAPARRO
ASADERO ESTADRO BONANZA	CARLOS ARTURO SALCEDO

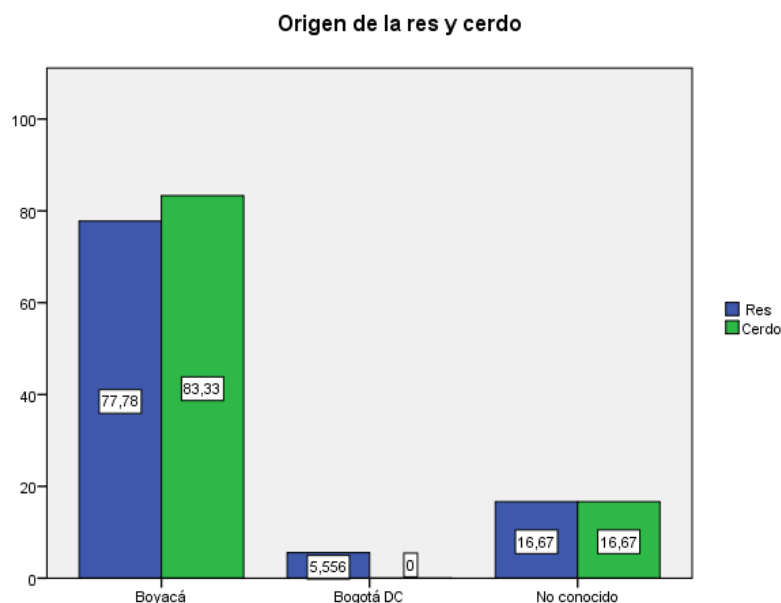
GENERALIDADES

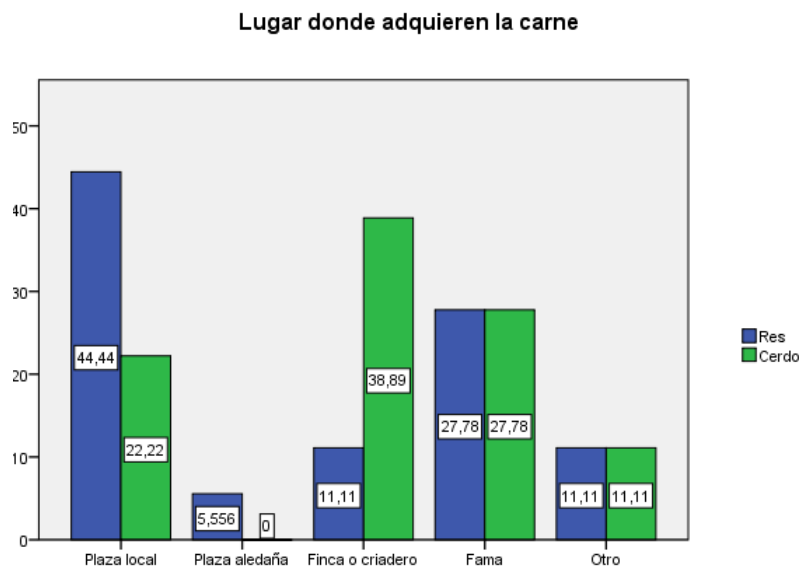
Se observa 13 de los 18 establecimientos visitados en la segunda ronda son asaderos. Reafirmando la observación que se había realizado en la primera ronda de visitas, donde se estableció que la mayor parte de los establecimientos miembros de la asociación son asaderos.

ASPECTOS RELACIONADOS CON LA CADENA DE ABASTECIMIENTO

1. ETAPA DE APROVISIONAMIENTO

La asociación ruta de la carne se caracteriza por utilizar principalmente reses y cerdos de la zona de Boyacá, representado en un 77.8% y 88.3% respectivamente. El 44.4% de las reses son compradas en la plaza local del municipio de Sogamoso denominada “la playa”, mientras que el 38,89% de los cerdos se adquiere de una finca o criadero con convenio con los establecimientos. Tanto para la adquisición de reses como de cerdos es considerablemente menor o inexistente la compra en plazas aledañas a la del municipio.

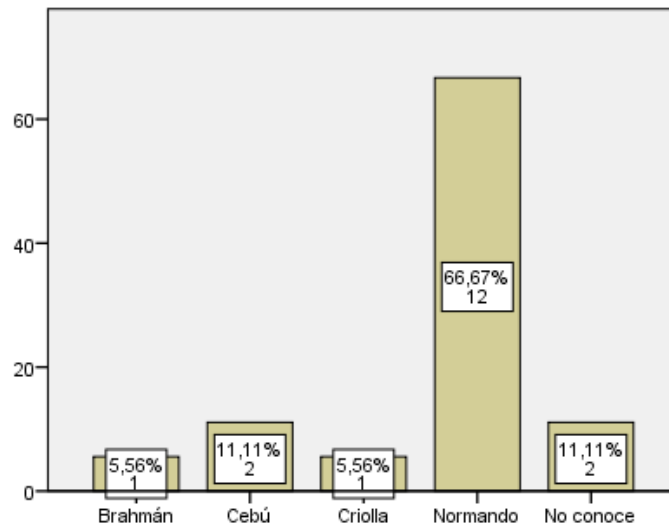




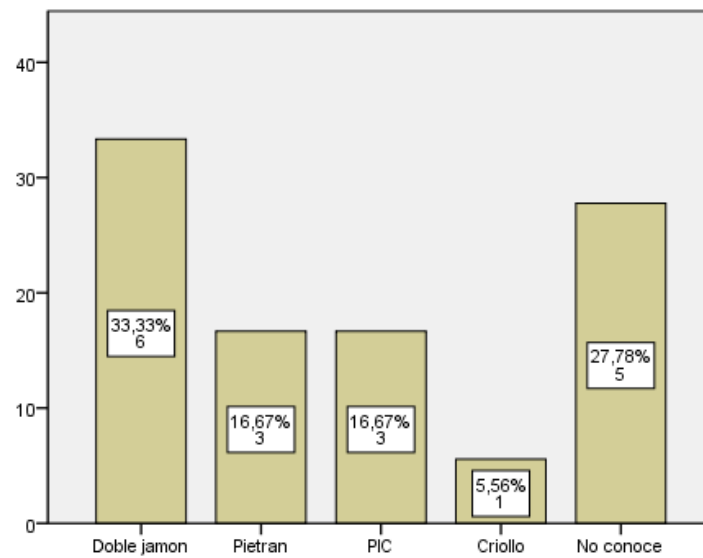
Es importante resaltar que hay establecimientos que hacen la compra en varias zonas, y el dato tomado para el estudio es la zona más representativa para cada establecimiento.

La raza de ganado vacuno de mayor preferencia por los establecimientos pertenecientes a la asociación ruta de la carne es la Normando la cual es empleada por el 66.67% de los establecimientos (ver anexo 3), además el género que prevalece en la adquisición de ganado vacuno es femenino representado en un 55.6%. El 22.22% de los establecimientos no conoce la raza de ganado porcino que adquiere, las razas más utilizadas son Doble jamón, PIC y Pietran, con una participación del 33.33%, 16.67% y 16.67% respectivamente.

Raza de ganado vacuno



Raza ganado porcino



Consumo Semanal

El consumo semanal total estimado de carne de res de los establecimientos vinculados a la asociación ruta de la carne es de 199.50 arrobas (2262.13 kilos) aproximadamente; mientras que la de cerdo es del 94.40 arrobas (1070.4 kg). Dentro de este total no se incluye Nebraska debido a que su objeto social no está relacionado con el de los restaurantes y asaderos, siendo que es una fama y al manejar un proceso de empacado al vacío puede tener inventarios hasta por dos meses, además el consumo semanal promedio no sigue una tendencia establecida y está fuertemente influenciada por factores externos como la situación de la fiebre aftosa que se presentó recientemente. De igual manera no se tuvieron en cuenta los consumos de los establecimientos el manicomio y bonanza, puesto que en el primer caso no fue posible obtener la información, en el segundo es un establecimiento que apenas está comenzando y en el momento de la toma de datos solo presta servicio para eventos no concurrentes. El promedio de consumo de carne de res por establecimiento es 13.3 arrobas (150.81 kg) y el de cerdo es de 6.29 arrobas (71.36 kg) semanales, el mayor consumo semanal por establecimiento corresponde a 30 arrobas (340.17 kg) para la carne de res y 15 arrobas de carne de cerdo (170.09 kg), el menor consumo es de 0.4 arrobas (4.54 kg) de carne de res y 0.4 arrobas (4.54 kg); es importante resaltar que debido a la diversidad de capacidad de los establecimientos el consumo promedio semanal tiene una alta desviación total de 9.19 arrobas para la carne de res y 4.77 arrobas para la carne de cerdo.

Tabla. Cantidad semanal de carne de res y cerdo adquirida (arrobas).

	Rango	Mínimo	Máximo	Media		Desviación estándar	Varianza	Curtosis	
					Error estándar				Error estándar
Carne de res	29,6	0,4	30	13,3	2,37	9,19	84,4	-0,15	1,12
Carne de cerdo	14,6	0,4	15,00	6,29	1,23	4,77	22,7	-0,72	1,12

Control de los productos

Todos los establecimientos vinculados a la asociación realizan un control visual una vez reciben la carne adquirida, de ese 100% el 80% también revisa la documentación sanitaria del producto entregada por el proveedor, además el 60% supervisa la calidad encontrada a través del pesaje del producto.

Acompañamientos

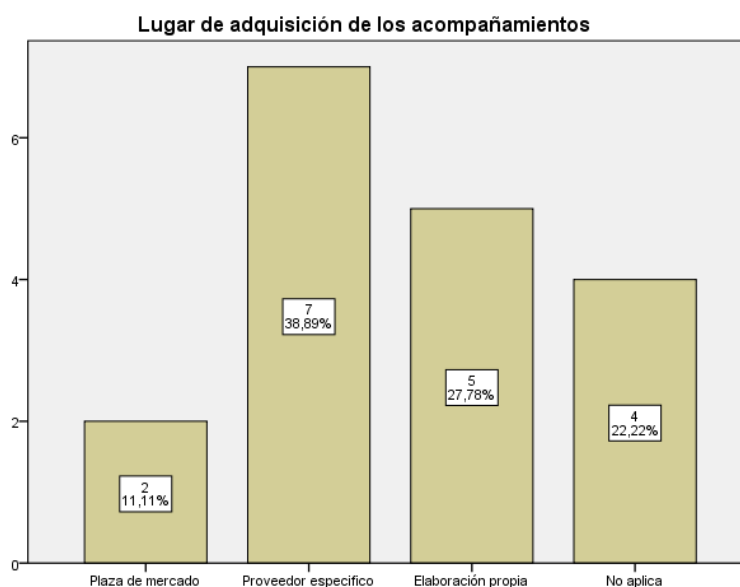
El acompañamiento característico y presente en todos los establecimientos de la asociación con objeto o razón social de restaurante o asadero es la papa, otros acompañamientos que son característicos y se encuentran en la mayoría de los establecimientos son la rellena el envuelto y la yuca. El acompañamiento que solo es ofrecido en uno de los establecimientos es el guarapo, además fue posible identificar que el chorizo es un acompañamiento típico en los establecimientos del corredor vial de Duitama.

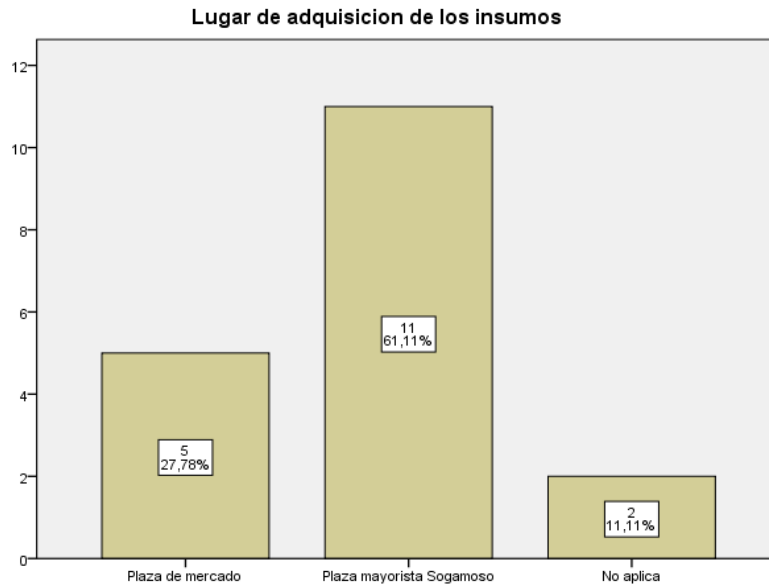
Tabla. Acompañamientos ofrecidos por los establecimientos

Acompañamientos		N°	Porcentaje
	Rellena	14	93,3%
	Envuelto	13	86,7%
	Papa	15	100,0%
	Chorizo	6	40,0%
	Arepa	11	73,3%
	Yuca	13	86,7%
	Plátano	9	60,0%
	Ensalada	8	53,3%
	Guarapo	1	6,7%

Proveedores De Acompañamientos e Insumos

El 38.89% de los establecimientos adquieren sus acompañamientos a través de un proveedor específico con los cuales establecen una relación que los beneficie mutuamente, mientras que el 27.78% se caracteriza por producir sus propios acompañamientos convirtiéndolos en algunos casos en uno de los productos más destacados.





Debido a que una de las características de funcionamiento de los establecimientos es prestar el servicio durante los fines de semana resulta entendible que el reaprovisionamiento de insumos de plaza se haga en su mayoría semanalmente (77.78 % de los establecimientos presenta este comportamiento) y de igual manera sucede con el aprovisionamiento de acompañamientos los cuales se adquieren una vez a la semana (80 % de los establecimientos)

Alianzas con proveedores

De los 18 establecimientos analizados dentro del estudio, 10 han establecido alianzas estratégicas con alguno de sus proveedores, los cuales son: Café Macana, proveedor de acompañamientos, Angus, Bruder, proveedor de helados, Villa Paty y proveedor de vinos. El proveedor con mayor número de alianzas dentro de la asociación es la productora de cerveza artesanal Bruder con 4 alianzas.

Tabla. Numero de alianzas con proveedores.

	Si	No
Café Macana	1	0
Acompañamiento	1	0
Angus	1	0
Bruder	4	0
Helados	1	0
No Aplica	0	8
Villa Paty	1	0
Vinos	1	0
TOTAL	10	8

En promedio los establecimientos de la Asociación Ruta de la Carne mantienen relaciones con sus proveedores durante 6.7 años.

2. ETAPA DE ALISTAMIENTO

De los 18 establecimientos visitados, 17 de ellos preparan su carne en cortes durante la etapa de alistamientos del producto.

Tabla. Tiempo de maduración de carnes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0	2	11,1	11,1	11,1
1	1	5,6	5,6	16,7
3	3	16,7	16,7	33,3
4	5	27,8	27,8	61,1
7	2	11,1	11,1	72,2
8	1	5,6	5,6	77,8
10	1	5,6	5,6	83,3
20	1	5,6	5,6	88,9
38	2	11,1	11,1	100,0
Total	18	100,0	100,0	

El 88,9% de los establecimientos siguen un proceso de maduración el cuál varía entre un rango de 1 a 38 días, el tiempo de maduración más frecuente es el de 4 días. Todos los establecimientos

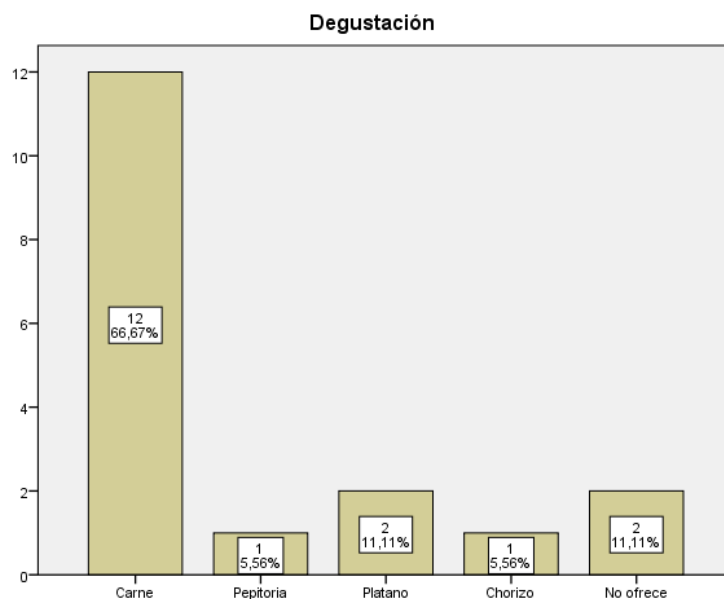
que participaron en el estudio durante su etapa de alistamiento siguen un proceso de marinado característico de cada estilo de preparación.

3. ETAPA DE PRODUCCIÓN

Recepción de Clientes

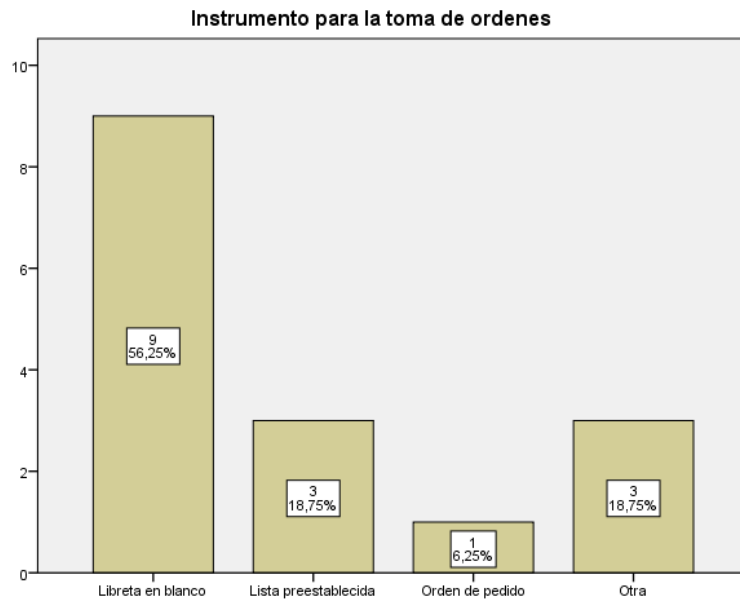
El 61.11% permite la reservación de mesas en sus establecimientos, sin embargo, la gran mayoría de los establecimientos indica que sólo en las fechas especiales como el día de la madre.

La degustación es un aspecto importante al momento de atender al cliente y se observa que 12 de los 18 establecimientos (66.67%) brindan un pequeño corte de carne a los clientes, 11.11% de los establecimientos ofrecen plátano, dos establecimientos se distinguen por ofrecer productos diferentes como lo son la pepitoria y el chorizo.

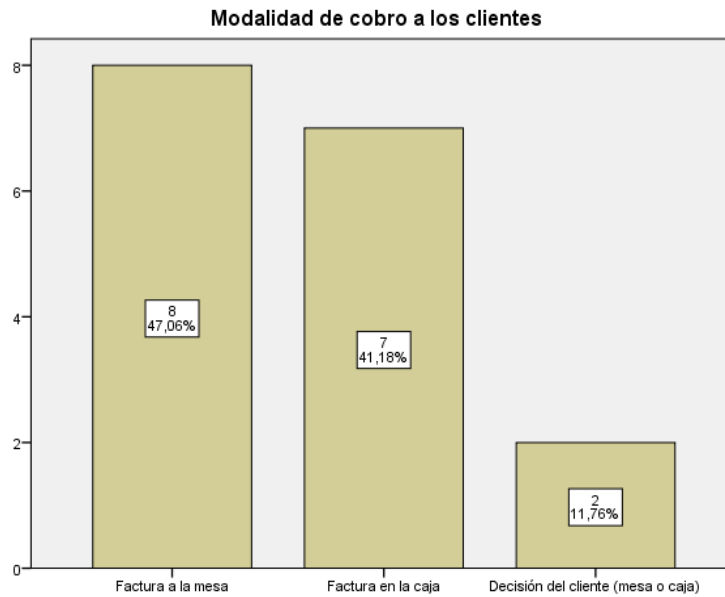


El 56.25% de los establecimientos proveen a sus meseros con una libreta en blanco para realizar la toma de pedidos a los clientes, el 18.75% utiliza una lista preestablecida, el 6.25% utiliza una

orden de pedido para registrar los pedidos de los clientes y el 18.75% utilizan un instrumento diferente como por ejemplo la capacidad de memoria de sus meseros.



La manera de cobro a los clientes predominante en los establecimientos con un 47.06% es llevar la factura a la mesa para que después el cliente se acerque a la caja, el 41.18% entrega la factura en la caja una vez los clientes se acercan con su orden de pedido y el 11.76% lo deja a decisión del cliente, el cual realiza la petición al mesero sobre si requiere pagar en la mesa o en la caja.



Preparación de Platos

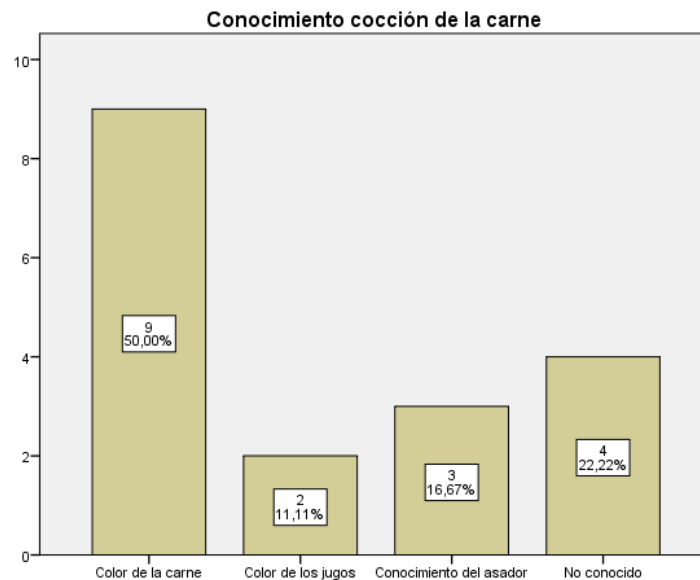
El 81.25% de los establecimientos considera que su especialidad es la carne y un 12.50% afirma que las sopas son su especialidad, un establecimiento indica que las hamburguesas son su plato más destacado. Siete establecimientos afirman que la carne a la llanera es su plato representativo, dos indican que la sopa de cuchuco es su especialidad, los demás indican platos particulares para cada caso como cerdo hawaiano, cordero, hamburguesa, lomo rostizado y arepa.

El tiempo de cocción de la carne varía según el establecimiento, sin embargo, el tiempo promedio es de 4.36 horas, el tiempo mínimo de cocción es de 3 horas y el máximo de 6 horas.

Tabla. Tiempo de cocción de la carne

	Rango	Mínimo	Máximo	Media		Desviación estándar	Varianza	Curtosis	
					Error estándar				Error estándar
Tiempo promedio cocción (horas)	96	3	6	4.36	0,9	4,49	3,8	0,135	1,03

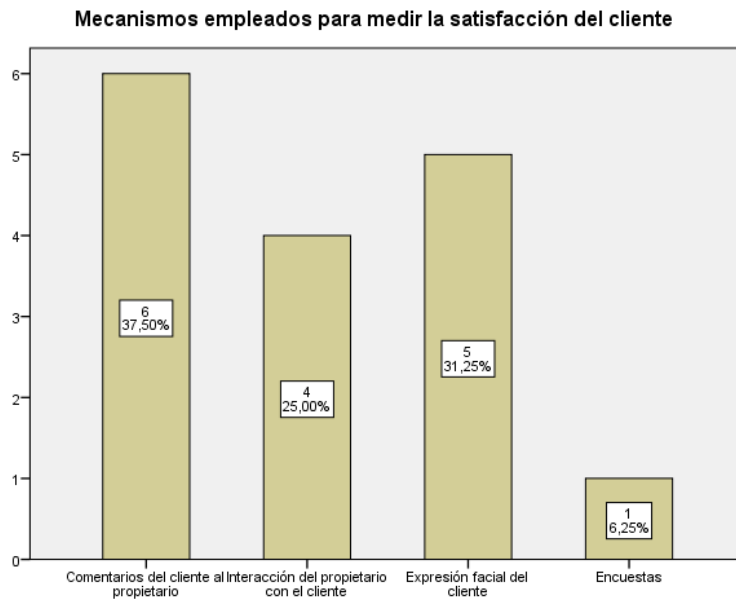
El 64.29% de los propietarios de establecimientos afirman que la característica que les permite conocer el punto en el que la carne terminó su proceso de cocción es el color, el 21.43% confía por completo en la decisión del asador para determinar en qué punto la carne ha terminado su preparación y el 14.29% indica que a través del color de los jugos se sabe si la carne está lista.



Satisfacción del cliente

El 37.50% de los establecimientos determinan la satisfacción de sus clientes a través de los comentarios que los mismos realizan a los propietarios, sin embargo, no se deja registro escrito de la interacción. El 31.25% de los establecimientos basan su percepción de la satisfacción del cliente a través de la expresión facial de los clientes al momento de dejar el establecimiento, el 25% de los propietarios se acerca a las mesas e interactúa con los clientes preguntando sobre el

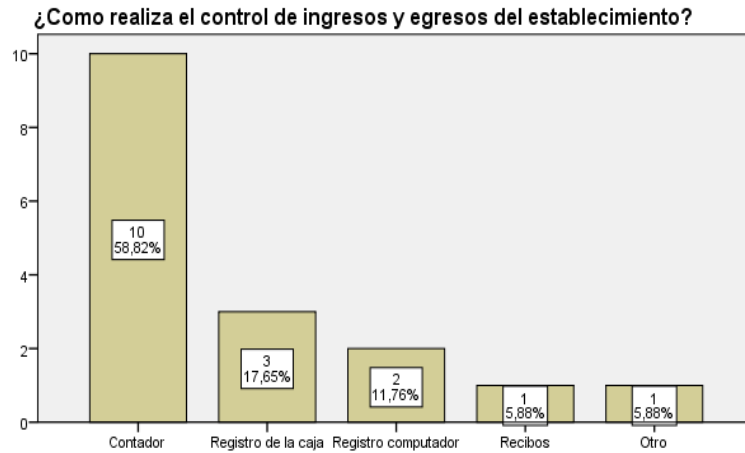
nivel de satisfacción con el servicio y el producto ofrecido, tan sólo el 6.25% de los establecimientos realiza encuestas no periódicas para medir la satisfacción.



ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

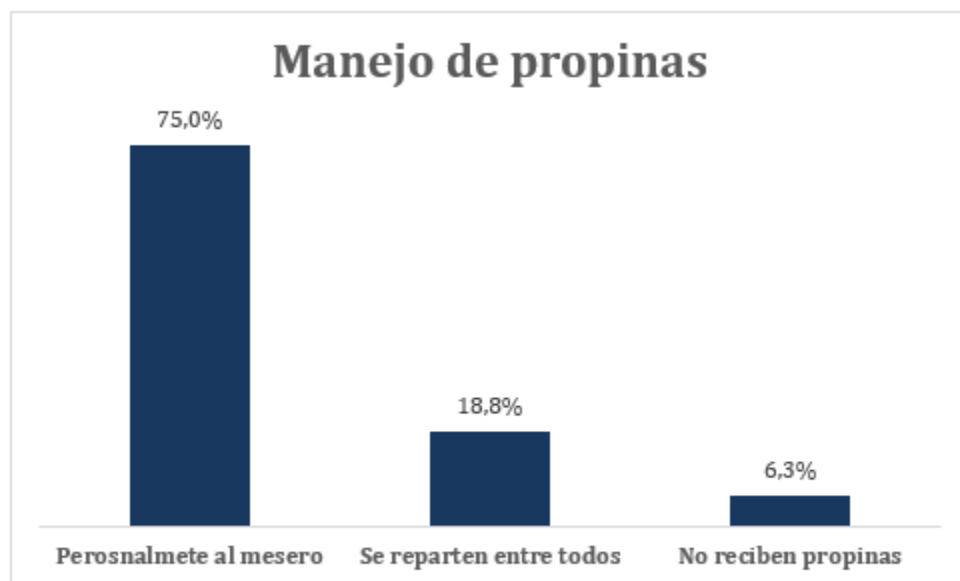
1. CONTROL DE INGRESOS EGRESOS

En cuanto al control de ingresos y egresos del establecimiento vemos que en su mayoría 10(58.8%) hacen uso de un contador y los demás usan otros métodos como el registro de caja, computador o un cuaderno donde llevan sus cuentas. También vemos que 15(83.3%) tienen sus metas claras para su negocio, siendo el mejoramiento continuo el principal objetivo entre los asociados seguidos por el beneficiar a los trabajadores, calidad y atención al cliente, cliente satisfecho, comprar un local, implementar el SGSST, entre otros.



2. MECANISMOS DE MOTIVACIÓN

Todos los establecimientos realizan capacitación a sus empleados, las exigidas por la ley, servicio al cliente y cocina. Las estrategias de motivación las realizan 15 de los 18 establecimientos, siendo las bonificaciones por ventas la principal estrategia de motivación con 9 de ellos, seguido de otras estrategias como bonificaciones anuales, obsequio de productos, charlas motivacionales, mejores sueldos y salidas de recreación.



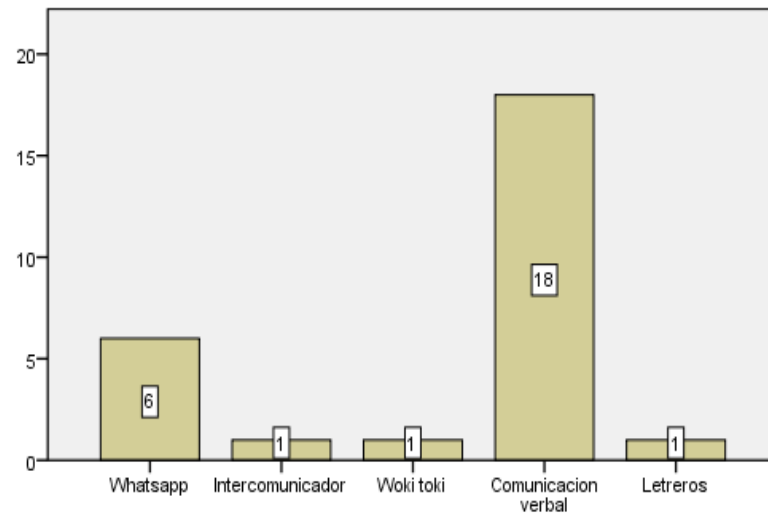
Fuente: Elaboración propia

Las propinas las permiten 15(93%) establecimientos, manejando las propinas principalmente para los meseros en 12(75%) de ellos y en los otros se maneja de diferentes maneras, como para los cocineros por medio de una alcancía al lado de la caja registradora, o manejan la ley de propinas.

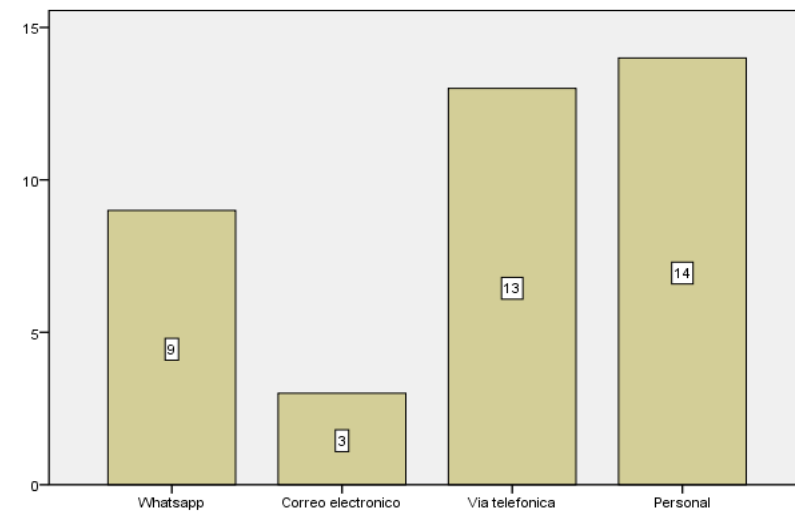
3. RELACIONES

Para comunicarse con los trabajadores se usa principalmente la comunicación verbal en todos los establecimientos 100% y como segundo medio WhatsApp en 6 de ellos. Para comunicarse con los clientes, proveedores y colaboradores, lo hacen principalmente de manera personal, luego telefónicamente, WhatsApp, y otros.

De que manera se comunica con los empleados dentro del establecimiento?



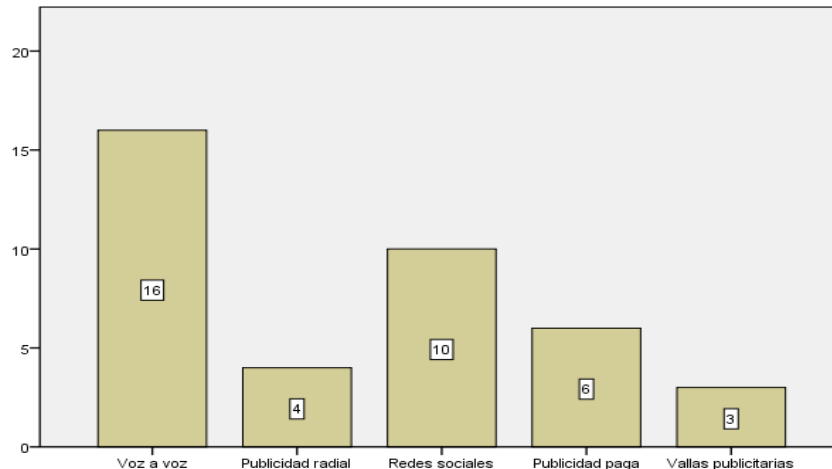
¿Cuales mecanismos emplea para comunicarse con los clientes, proveedores y colaboradores?



Vemos que los establecimientos no hacen alianzas con la competencia en su mayoría 10(55.6%), pero hay 8(44.4%) de ellos que si hacen alianzas para el préstamo de carnes u otras cosas. La publicidad que hacen ellos en su mayoría es el voz a voz (41%), efectivo y poco costoso, seguido

de redes sociales (25.6%), publicidad paga (15.4%), publicidad radial (10.3%) y vallas publicitarias (7.7%).

Cuales medios de publicidad emplea para su negocio?



RECURSOS FÍSICOS

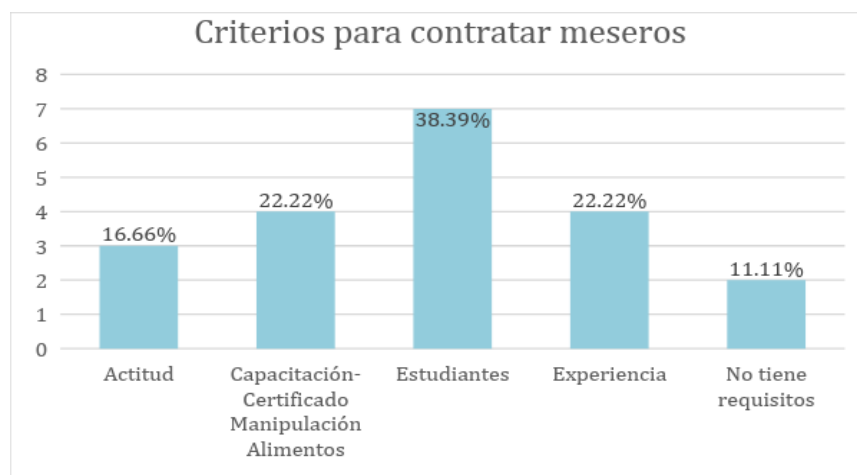
Los recursos físicos de los establecimientos visitados en la ruta de la carne, vemos gran variedad en sus instalaciones, con 13 establecimientos que tienen zona de cargue y descargue, 14 con bodega de vegetales, 16 con bodega de leña, 9 tienen de a dos refrigeradores o cuartos fríos, 4 tienen de a dos estufas industriales, 5 tienen de a dos baños, 11 no tienen recreación para adultos, 9 tienen recreación para niños, 11 no tienen tarimas, 3 tienen 20 mesas y 3 tienen 30 mesas, con un mínimo de 10 y un máximo de 100. 3 tienen 100 sillas con un mínimo de 40 y máximo 600 sillas. 11 de los tienen por lo menos un salón de eventos con un máximo de 4. 11 de ellos tienen bar. 9 no cuentan con cámaras de seguridad. 11 no cuentan con televisores. 9 tienen letreros de la ruta de la carne. 6 no tienen ningún tipo de logo de la ruta de la carne. 7 no tienen computadores. 11 establecimientos no tienen datafono. 11 de ellos manejan caja registradora. 9 no manejan carta. 11 no tienen zona wifi. 8 cuentan con estufa de carbón. 13 no tienen baño para discapacitados. 13 no tienen sensores de alarma.

	N° de Establecimientos		Medi a	Moda	Mínim o	Máximo	Frecuencia moda
	Válido s	Perdido s					
Zonas de cargue y descargue	17	1		1		1	13
Bodega de vegetales	17	1		1		1	14
Bodega de leña	16	2	1,00	1	1	1	16
Refrigeradores o cuartos fríos	18	0	2,00	2	1	5	9
Estufas industriales	17	1	2,12	2	0	6	4
baños	18	0	4,56	2	1	12	5
Recreación para adultos	17	1	,35	0	0	1	11
Recreación para niños	17	1	,53	1	0	1	9
Tarimas	17	1	,35	0	0	1	11
Mesas	17	1	36,59	20-30	10	100	3
Sillas	17	1	201,76	100	40	600	3
Salones para eventos	17	1	1,65	1	1	4	11
Bares	17	1	,82	1	0	3	11
Cámaras de seguridad	18	0	4,61	0	0	18	9
Televisores	18	0	,78	0	0	5	11
Letreros	13	5	1,00	1	0	4	9
Logos	12	6	,58	0	0	2	6
Computadores	17	1	,88	0	0	3	7
Datafonos	18	0	,39	0	0	1	11
Cajas registradoras	18	0	,61	1	0	1	11
Carta	15	3	,40	0	0	1	9
Zonas de Wifi	15	3	,27	0	0	1	11
Estufas de carbón	16	2	,63	1	0	2	8
Baño para discapacitados	17	1	,24	0	0	1	13
Sensores o alarmas	15	3	,13	0	0	1	13

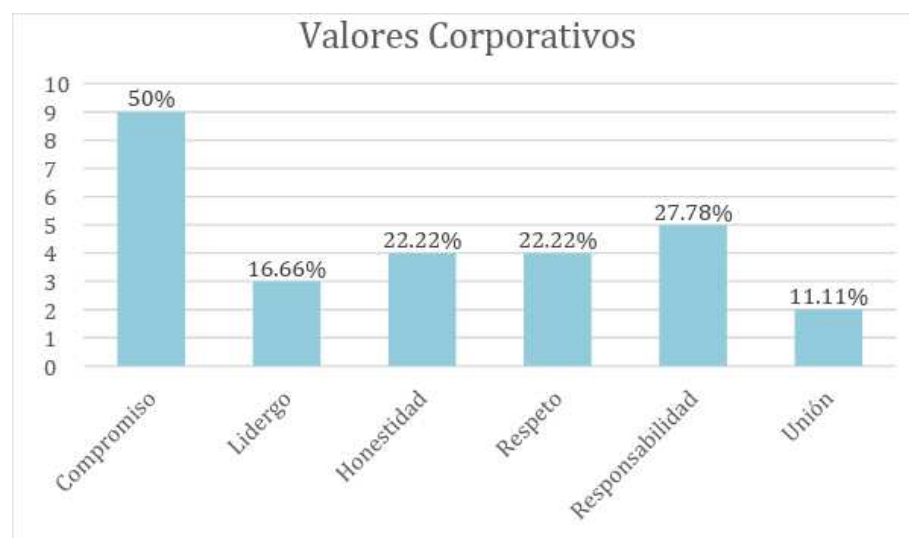
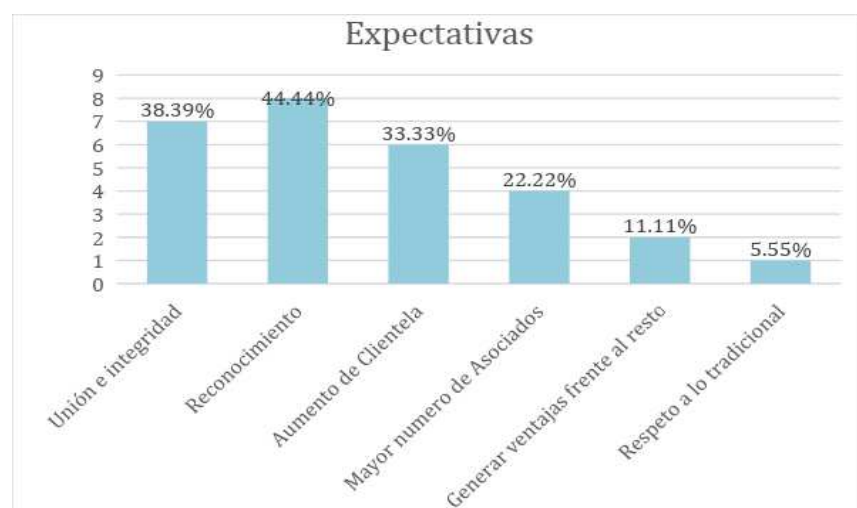
ASPECTOS RELACIONADOS CON EL PERSONAL

Se observa que la Asociación Ruta de la Carne genera entre 196 y 225 empleos de fines de semana, los cuales se distribuyen de la siguiente manera: entre 89 y 105 empleos para meseros; entre 46 y 53 empleos de personal de cocina; entre 20 y 26 empleos de asadores; 5 puestos para personal de aseo, teniendo en cuenta que en la mayoría de los establecimientos el personal de aseo son los mismos meseros; 20 empleos para las personas encargadas de la administración de los establecimientos; y 13 empleos para las personas encargadas de la recepción de vehículos y clientes. Adicionalmente se cuentan con 3 empleos generados por Nebraska cuya actividad no es similar a la del resto de los establecimientos visitados.

		Total Personas (Fines de semana)
MESEROS	Mínimo	89
	Máximo	105
COCINEROS	Mínimo	46
	Máximo	53
ASADOR	Mínimo	20
	Máximo	26
PERSONAL DE ASEO		5
ADMINISTRATIVO		20
RECEPCIONISTA DE CLIENTES Y VEHÍCULOS		13
CASO ESPECIAL		3
TOTAL	Mínimo	196
	Máximo	225



ASPECTOS RELACIONADOS CON LA ASOCIACIÓN RUTA DE LA CARNE



20.4 ANEXO 4: Encuesta clientes



CARACTERIZACIÓN DE LA CS DE LA ASOCIACIÓN RUTA DE LA CARNE



I. DATOS DE CONTROL	
1. No. Formulario <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	2. Fecha de Aplicación <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
persona que aplica la Encuesta: _____ _____	
II. PERFIL DEL ENCUESTADO	
3. Nombre _____	
4. Nombre del establecim _____	
5. ¿De qué ciudad y departamento proviene? _____	
6. ¿Con quién acostumbra visitar el establecimiento? 1. Familia <input type="checkbox"/> 2. Grupo de amigos <input type="checkbox"/> 3. Pareja <input type="checkbox"/> 4. Solo <input type="checkbox"/> 5. Otro ¿Cuál? _____	7. ¿Cómo conoció el establecimiento? 1. Costumbre familiar <input type="checkbox"/> 2. Recomendación de un conocido <input type="checkbox"/> 3. Publicidad en redes sociales <input type="checkbox"/> 4. Publicidad en radio o volantes <input type="checkbox"/> 5. Otro ¿Cuál? _____
8. ¿Este es su asadero o restaurante favorito en I Si _____ NO _____	
9. ¿Ha escuchado de la Asociación Ruta de la Carne? Si _____ NO _____ En caso de responder si, ¿Qué ha escuchado y en dónde lo escuchó? _____ _____	
III. FRECUENCIA CON LA QUE VISITA EL RESTAURANTE	
10. ¿ Con qué frecuencia visita el restaurante? 5. Semanalmente <input type="checkbox"/> 4. Tres veces al mes <input type="checkbox"/> 3. Dos vez al mes <input type="checkbox"/> 2. Una vez al mes <input type="checkbox"/> 1. Otro ¿Cuál? _____	12. ¿Recomendaría este establecimiento a un amigo o familiar? 5. Definitivamente si <input type="checkbox"/> 4. Probablemente si <input type="checkbox"/> 3. Indeciso <input type="checkbox"/> 2. Probablemente no <input type="checkbox"/> 1. Definitivamente no <input type="checkbox"/>
11. ¿Cuál es el principal motivo por el que visita el establecimiento? 1. Calidad del producto <input type="checkbox"/> 2. Tradición familiar <input type="checkbox"/> 3. Lealtad <input type="checkbox"/> 4. Servicio al cliente <input type="checkbox"/> 5. Relación con los propietarios <input type="checkbox"/> 6. Ninguna de las anteriores <input type="checkbox"/>	13. ¿Hace cuánto tiempo conoce el establecimiento? 1. Menos de un año <input type="checkbox"/> 2. Entre 1 y 3 años <input type="checkbox"/> 3. Entre 3 y 6 años <input type="checkbox"/> 4. Entre 6 y 9 años <input type="checkbox"/> 5. Otro ¿Cuál? _____

IV. NIVEL DE SATISFACCIÓN

<p>14. ¿Cómo ha sido la atención del personal?</p> <p>5. Excelente <input type="checkbox"/></p> <p>4. Bueno <input type="checkbox"/></p> <p>3. Regular <input type="checkbox"/></p> <p>2. Malo <input type="checkbox"/></p> <p>1. Muy malo <input type="checkbox"/></p>	<p>17. ¿Los productos fueron entregados a tiempo?</p> <p>5. Definitivamente si <input type="checkbox"/></p> <p>4. Probablemente si <input type="checkbox"/></p> <p>3. Indeciso <input type="checkbox"/></p> <p>2. Probablemente no <input type="checkbox"/></p> <p>1. Definitivamente no <input type="checkbox"/></p>
<p>15. ¿Cómo califica la presentación personal de los empleados?</p> <p>5. Excelente <input type="checkbox"/></p> <p>4. Bueno <input type="checkbox"/></p> <p>3. Regular <input type="checkbox"/></p> <p>2. Malo <input type="checkbox"/></p> <p>1. Muy malo <input type="checkbox"/></p>	<p>18. ¿Qué aspectos usted considera que el establecimiento debe mejorar o incluir para brindar mayor satisfacción del cliente?</p> <p><input type="text"/></p> <p><input type="text"/></p> <p><input type="text"/></p> <p><input type="text"/></p> <p><input type="text"/></p>
<p>16. ¿Cómo considera la relación calidad/precio de los productos?</p> <p>5. Excelente <input type="checkbox"/></p> <p>4. Bueno <input type="checkbox"/></p> <p>3. Regular <input type="checkbox"/></p> <p>2. Malo <input type="checkbox"/></p> <p>1. Muy malo <input type="checkbox"/></p>	<p><input type="text"/></p>
<p>Agradecemos la atención y el tiempo que invirtió en realizar esta encuesta. Los datos obtenidos nos permitirán fortalecer la Asociación Ruta de la Carne y al mismo tiempo apoyar el turismo de la región, si tiene alguna recomendación sobre el estudio o el establecimiento le solicitamos por favor nos lo haga puesto que cada opinión es valiosa e indispensable para</p>	
<p>Recomendaciones</p> <p><input type="text"/></p>	
<p><input type="text"/></p>	

20.5 ANEXO 5: Resultados encuesta clientes

INFORME DE VISITAS A LOS ESTABLECIMIENTO PARA IDENTIFICAR A LOS CLIENTES DE LA ASOCIACIÓN RUTA DE LA CARNE

ESTABLECIMIENTOS VISITADOS

Durante el desarrollo de la ronda de visitas se obtuvo información y se tomó como muestra a 9 establecimientos para identificar el tipo de clientes que hacen parte de la Asociación ruta de la carne, en el cual se obtuvo información de los siguientes establecimientos fundadores de la asociación.

Tabla 1 Establecimientos miembros fundadores de ARC que se visitaron.

RAZÓN SOCIAL	NOMBRE DEL PROPIETARIO
ASADEROCHICORAL	GLORIA ESPERANZA FLOREZ
ASADERODONDEMARZO	ORLANDO RIAÑO
ASADERO EL MANICOMIO	FABIO LEONPEREZ MOLANO
ASADERO EL TERMINAL	OSCAR PUERTO
ASADEROTECHOSROJOS	MARCO FIDEL MOLANO
RESTAURANTE CAMPESTRE CASA GRANDE S.A.S	MARIA VICTORIA ZEA
RESTAURANTE EL BOSQUE TRADICIONAL	JAIME CASTIBLANCO

Fuente. Elaboración propia

De igual manera se obtuvo información de los siguientes establecimientos que están en proceso de ingreso o se consideran miembros de prospectos de la asociación:

Tabla 2. Establecimientos proceso de ingreso ARC que se visitaron

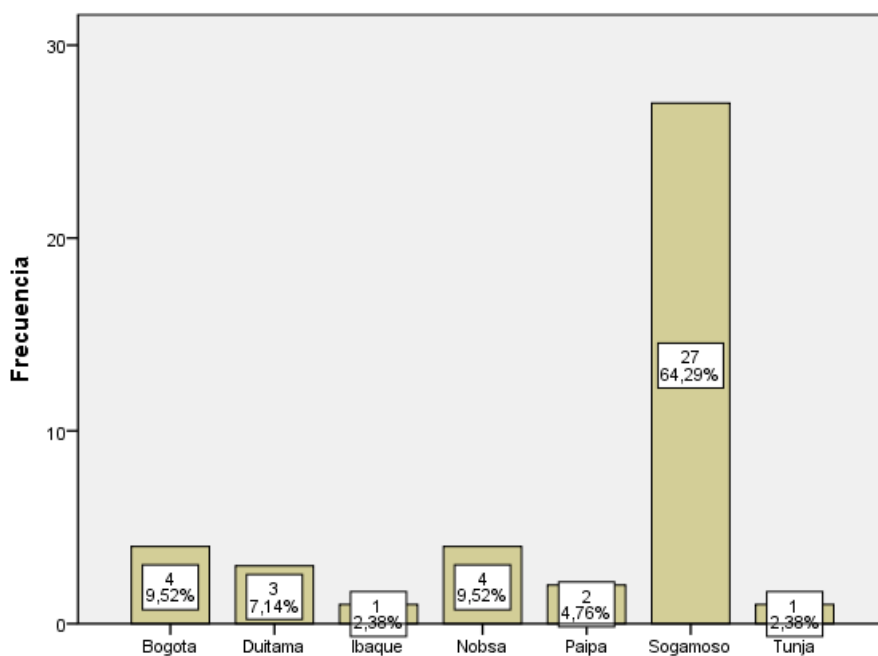
RAZÓN SOCIAL	NOMBRE DEL PROPIETARIO
BRASAS Y BRASASCAMPESTRE	MARTHA CECILIA CHAPARROINFANTE
RESTAURANTE BOYACÁ REAL	SANTIAGO DIAZ

Fuente. Elaboración propia

GENERALIDADES

Se observa que de los 9 establecimientos que se obtuvo información el 64.29 % de los clientes provienen de la ciudad de Sogamoso y con 9.52% vienen de la ciudad de Bogotá.

Ilustración 1. Ciudad donde provienen los clientes



Fuente. Elaboración propia

En los establecimiento de la asociación ruta de la carne el 95.2% de los clientes visitan al establecimiento con familiares, y con un 4.8 % lo visitan con la pareja. La gran mayoría de los clientes determinaron que el establecimiento lo conocieron con un 35.71% por costumbre familiar y con un 28.57% por recomendación de un conocido. De los clientes que encuestaron el 64.3% definieron que es su establecimiento favorito y que el principal motivo por el que lo visitan con un 66% es por la calidad de sus productos el 59.5% de los clientes has escuchado de

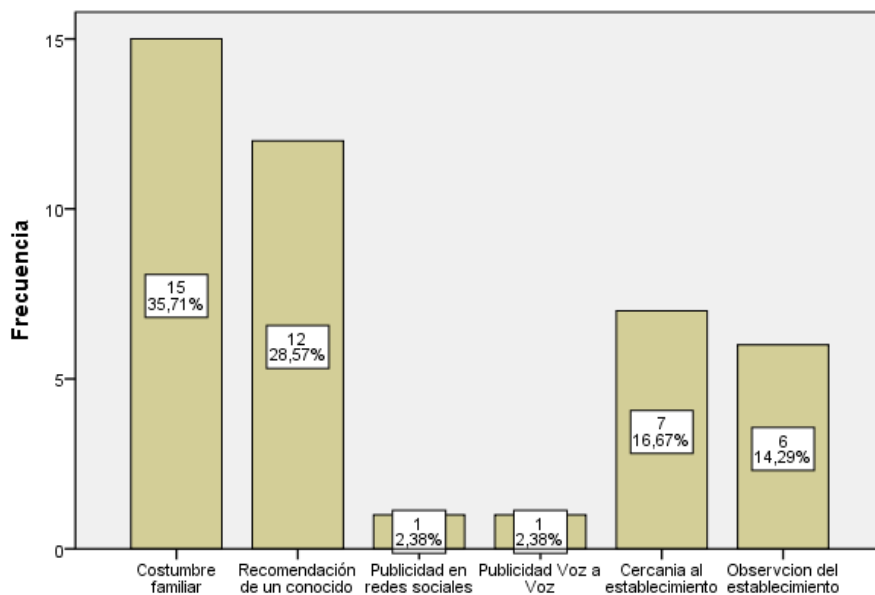
asociación ruta de la carne y de este porcentaje el 33.4 % lo conoce por logos y publicidad que se encuentra en los establecimientos.

Tabla 3. Con quien acostumbra a visitar el establecimiento ARC

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Familia	40	95,2	95,2	95,2
Pareja	2	4,8	4,8	100,0
Total	42	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración propia

Ilustración 2. Conocimiento del establecimiento ARC



Fuente. Elaboración propia

Los clientes entrevistados determinaron con un 76,2 % que definitivamente si recomendarían el establecimiento a familiares o un amigos en comparación con un 2.4% que no recomendaría el establecimiento.

Al igual calificaron el servicio del personal de atención como excelente con 47.6% y bueno con un 40.7%, al igual que la presentación personal de personal con 57.1% como bueno y 38.1 % excelente.

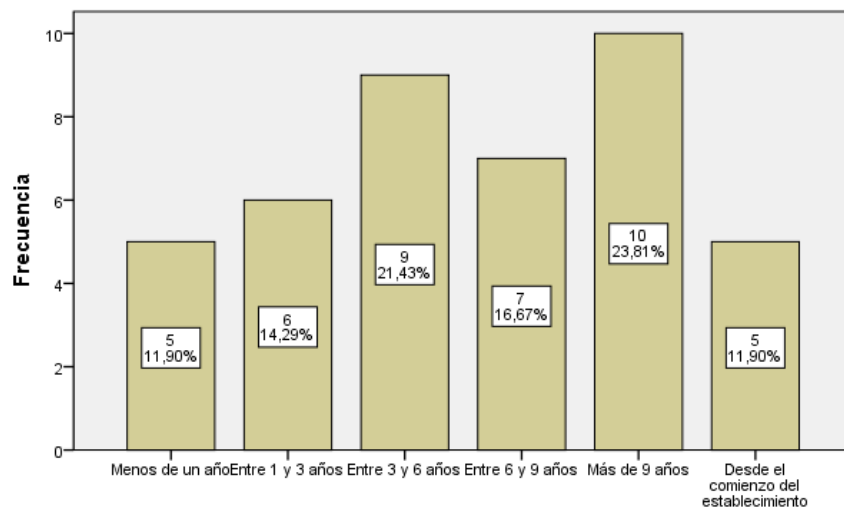
Tabla 4.Calificación de la atención del personal ARC

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	5	11,9	11,9	11,9
Bueno	17	40,5	40,5	52,4
Excelente	20	47,6	47,6	100,0
Total	42	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración propia

La mayoría de los clientes que se observaron son potenciales ya que con un 23.81% conocen el establecimiento más de 9 años y con un 21.43 % lo conocen entre 3 y 6 años.

Ilustración 3. Tiempo conoce el establecimiento



Fuente. Elaboración propia

Los clientes mostraron las inconformidades y falencias de los establecimientos, con un 18.18% determinaron que no necesitan ninguna mejora y con un 15.19% comunicaron que los establecimientos deben mejorar el producto con respecto a la calidad/precio.

Ilustración 4. Motivo de visita al establecimiento de la ARC

